



---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.

**Michael Kneissl**

**Ethik im Personalmanagement in  
wirtschaftlichen Krisenzeiten**

Graz, 2013

## **DIPLOMARBEIT**

---

# **Ethik im Personalmanagement in wirtschaftlichen Krisenzeiten**

Autor:  
**Herr Ing.**

**Michael Kneissl**

Studiengang:  
**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:  
**WI Weiz 09**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:  
**Prof. Holger Meister**

Einreichung:

Verteidigung/Bewertung:

## **Bibliografische Beschreibung:**

Kneissl, Michael:

Ethik im Personalmanagement – Ansätze und Methoden zur Implementierung von Ethik im Personalmanagement.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

## **Referat:**

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Ethik im Personalmanagement in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Können Unternehmen trotz starken Konkurrenzkampfes, schlechten Auftragslagen und niedrigen Preisen dennoch in Ethik investieren? Welche Maßnahmen stehen den Unternehmen zur Verfügung, um Ethik im Unternehmen und speziell im Personalmanagement zu implementieren? Diesen Fragen werden in der nachfolgenden wissenschaftlichen Arbeit aufgegriffen und erläutert. Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, Bereiche im Personalmanagement aufzuzeigen, in denen eine effiziente und nachhaltige Implementierung von moralischen Standards erfolgen kann und soll.

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2. Grundbegriffe und theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundbegriffe.....	3
2.1.1 Freiheit und Verpflichtung: .....	3
2.1.2 Moral, Recht und Ethos .....	6
2.1.3 Ethik.....	9
2.1.4 Typen der Ethik.....	13
2.2 Theoretische Grundlagen .....	17
2.2.1 Wirtschaftsethik und Unternehmensethik .....	17
2.2.2 Entstehung der Unternehmensethik.....	23
2.2.3 Warum Unternehmensethik .....	26
2.2.4 Ist Unternehmensethik überhaupt möglich? .....	31
<b>3. Unternehmensethik in der Praxis .....</b>	<b>38</b>
3.1 Aufgaben und Ziele der Unternehmensethik.....	38
3.1.1. Aufgaben und Ziele.....	38
3.1.2 Corporate Governance.....	41
3.2 Unternehmerisches Handeln in der Marktwirtschaft.....	43
3.2.1 Die Entscheidung zwischen Moral oder Rentabilität.....	43
3.2.2 Strategien im Unternehmen.....	45
3.2.3 Kombination von Strategien und Handlungsfelder .....	46
3.3 Integration von Unternehmensethik im Unternehmen.....	48
3.3.1 Einführung von Unternehmensleitsätzen .....	49
3.3.2 Schaffung einer Unternehmenskultur .....	54
3.4 Gründe für unethisches Verhalten im Unternehmen .....	58
3.4.1 Ethische Konfliktfelder im Unternehmen .....	58
3.4.2 Maßnahmen zur Vermeidung von unethischem Verhalten .....	62

<b>4. Integration von Unternehmensethik im Personalmanagement .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Beziehung zwischen Ökonomie und Ethik .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2 Personalführung und Organisation .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 Ethische Ansätze im Personalmanagement .....</b>	<b>71</b>
4.3.1 Personalauswahl .....	71
4.3.2 Personelle Anreizsysteme .....	77
<b>4.4 Ethische Personalentwicklung .....</b>	<b>83</b>
4.4.1 Funktion der Personalentwicklung .....	83
4.4.2 Anlässe zur Personalentwicklung .....	84
4.4.3 Inhalte der Personalentwicklung .....	85
4.4.4 Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements .....	85
4.4.5 Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik .....	86
<b>5. Zusammenfassung .....</b>	<b>94</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Formen des Sollens .....	5
Abbildung 2 Bereiche der Ethik.....	13
Abbildung 3 Drei Ebenen der Wirtschaftsethik.....	18
Abbildung 4 Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik .....	20
Abbildung 5 - Triebkräfte und moralische Konsequenzen .....	34
Abbildung 6 - Zusammenhang Markt, Moral und Recht.....	39
Abbildung 7 - Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität.....	44
Abbildung 8- Erweiterung 4-Quadranten mit Strategien .....	47
Abbildung 9 - Merkmale des Compliance- und Integrity-Ansatzes .....	53
Abbildung 10 - Spezielle interne Strukturen zur Unterstützung der Unternehmensethik.....	63
Abbildung 11 - Überblick über die strukturell-systemischen Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik .....	65
Abbildung 12- Kern- und Randprinzipien der Lohngerechtigkeiten .....	79
Abbildung 13 - Teilbereiche der moralischen Kompetenz . ....	87

## **Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme**

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
d.i.	das ist
EMS	Ethik Management System
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
griech.	griechisch
lat.	lateinisch
sog.	so genannte
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel



# **1. Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Erst kommt das Fressen, dann die Moral – Denn wovon lebt der Mensch?<sup>1</sup>

Mit diesen Worten versuchte einst Berthold Brecht aufzuzeigen, wie der Wohlstand den unteren Schichten die Moral aufzuerlegen versuchte. Oft werden wir in der Realität mit der Situation konfrontiert, dass Unternehmen gerade in wirtschaftlichen Krisen auf ihre Werte und Moral vergessen. Um am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen knapp kalkulieren, die Preise reduzieren und in manchen Fällen auch Mitarbeiter entlassen. In diesen Zeiten werden Investitionen in ökologische Qualität und soziale Arbeitsbedingungen eher hinten angereicht bzw. in die Zukunft verschoben. Für ein ökonomisch handelndes Unternehmen fehlt der direkte Zusammenhang zwischen Moral und Gewinn. Warum sollte also in Krisenzeiten in Moral investiert werden? Welche Rolle spielt der Produktionsfaktor Mensch in diesen Zeiten im Unternehmen? Wie können Unternehmen in ihre Mitarbeiter investieren um Krisenzeiten zu überstehen?

Einen Überblick über die Inhalte der einzelnen Kapitel ermöglicht der erste Abschnitt. Er behandelt die allgemeine Problemstellung, die klar vorgegebene Zielsetzung sowie den Aufbau, beziehungsweise die Struktur dieser wissenschaftlichen Arbeit.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist:

- die theoretischen Grundlagen der Ethik zu erläutern
- die Trennung zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik darzustellen

---

<sup>1</sup> B. Brecht; Die Dreigroschenoper; 1928; S. 67

- die Unternehmensethik theoretisch und praktisch anhand aktueller, marktwirtschaftlichen Situationen zu beschreiben
- die Darstellung der Handlungsfelder der Unternehmen anhand des Zusammenhangs zwischen Moral und Rentabilität
- Ansätze zur Implementierung der Unternehmensethik im Unternehmen zu beschreiben
- die Möglichkeiten zur Implementierung der Unternehmensethik im Personalmanagement und deren Auswirkung auf das Unternehmen und der Mitarbeiter darzustellen
- Motivation der Unternehmen für ethische Personalführung und deren Auswirkung aufzuzeigen

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit wird den Grundbegriffen der Ethik gewidmet (Kapitel 2). Dabei werden aus den unzähligen Begriffen der Ethik jene näher beschrieben, die im engeren Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit stehen. Weiters werden auch die Bereiche sowie Typen der Ethik aufgegriffen und vorgestellt. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Unternehmensethik liegt, wird im nächsten Abschnitt zu Beginn auf die Theorie eingegangen. Dabei wird zuerst auf die Unterscheidung zwischen Wirtschaftsethik und Unternehmensethik bzw. die Entstehung der Unternehmensethik Wert gelegt. Aufgegriffen werden auch die Fragen, warum sich Unternehmen überhaupt mit Ethik befassen sollen und ob diese im Wettkampf am Wirtschaftsmarkt überhaupt möglich ist.

Im Hauptteil dieser Arbeit wird auf die Integration der Unternehmensethik im Unternehmen und im Speziellen auf die Implementierungsmöglichkeiten der Unternehmensethik im Personalmanagement eingegangen. Es wird die Konfliktsituation zwischen Moral und Gewinn in der Unternehmensführung betrachtet, und wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft von den Unternehmen zur Geltung gebracht werden können.

## **2. Grundbegriffe und theoretische Grundlagen**

In diesem Kapitel werden die elementaren Grundbegriffe der Ethik aufgegriffen und erörtert um danach wird im Speziellen auf die Unternehmensethik eingegangen.

### **2.1 Grundbegriffe**

#### **2.1.1 Freiheit und Verpflichtung:**

Die Grundfrage der Ethik lautet: „Wie soll ich handeln?“.<sup>2</sup> In dieser Frage kommen beide Grundbegriffe, nämlich Freiheit und Verpflichtung, zum Ausdruck.

Erstens haben die Menschen die Freiheit, eine Entscheidung zu treffen. Sie können wirklich handeln im Sinne eines bewussten und gewollten Tätigwerdens und sind nicht durch Instinkte auf ein bestimmtes Verhalten festgelegt. Die Menschen haben Handlungsalternativen und sind in der Lage, vernünftig dazwischen zu wählen. Ohne Freiheit sind moralische Überlegungen müßig, denn der Begriff der Moral oder Sittlichkeit gehört zur Tätigkeit „vernünftiger und mit einem Willen begabter, freier Wesen“.<sup>3</sup>

Zweitens bringt der deontische Begriff des „Sollens“ die Wahrnehmung einer Einschränkung dieser Freiheit durch eine Verpflichtung zum Ausdruck (griechisch, to déon: die Pflicht). Gerade aus der Freiheit des Menschen und der daraus erwachsenden Unsicherheit ergibt sich die Notwendigkeit zur Reglementierung des Handelns, zur Etablierung einer Ordnung.

Ordnung meint zum einen, dass das Handeln des jeweils anderen für uns mit einiger Sicherheit erwartbar und vorhersehbar sein muss. Ohne diese Konstanz und Verlässlichkeit im Handeln, die Korrespondenz der Erwartungen, könnte kein Glied der

---

<sup>2</sup> vgl. M. Quante; Einführung in die allgemeine Ethik; 2003; S.11

<sup>3</sup> I.Kant; Grundlegung zur Metaphysik der Sitten; 1974; Band VII

Gesellschaft seine Ziele wirksam verfolgen. Zum anderen wird über die reine Verhaltenssicherheit hinaus ein bestimmtes Handeln erwartet, damit im Ergebnis eine „gute“, „wohlthätige“ und „vernünftige“ Ordnung entsteht.<sup>4</sup>

Das moralische Sollen bezieht sich somit nicht nur darauf, was getan werden sollte, sondern auch auf Situationen oder Zustände, die der Fall sein sollten.<sup>5</sup> Der „Naturzustand“ eines Krieges aller gegen alle ist bspw. schlecht, weil die Existenz des Einzelnen in einem solchen Zustand von ständiger Furcht bestimmt, „armselig, widerwärtig, vertiert und kurz“ ist.<sup>6</sup> Er sollte nicht sein. Umgekehrt impliziert dieses Urteil, dass Frieden, Freiheit, Sicherheit, Wohlstand, ein „humanes“ und langes Leben erwünschte, gute Zustände sind, die sein sollen. Solche „Strebensziele“ werden auch als Werte oder „Güter“ bezeichnet.<sup>7</sup>

Das ethische Sollen trifft den Menschen aber noch in einer dritten Form, nämlich als Verpflichtung zu einer bestimmten inneren Grundhaltung. Der Mensch soll nicht nur gut handeln und gute Zustände anstreben, sondern gut (edel, wertvoll, sittlich tüchtig) sein.<sup>8</sup> In allgemeinster Form betrifft dieses Sollen die innere Verpflichtung, überhaupt moralisch handeln zu wollen (Moralität, Ethos). Ohne diese innere Verpflichtung würden die Menschen gar nicht erst den Anspruch ihres Gewissens spüren, ihre Handlung moralisch zu prüfen. Das Sollen kann darüber hinaus in Form bestimmter erwünschter „Tugenden“ präzisiert sein (wie Besonnenheit, Großzügigkeit, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit).<sup>9</sup>

Aus dem, was der Fall sein soll (erwünschte Zustände, Strebensziele, Werte oder Güter), lassen sich Rückschlüsse ziehen, auf das, was die Menschen tun sollten (erwünschte Handlungen, Normen oder Pflichten) und wie sie sein sollten (erwünschte Haltung, Gesinnung oder Tugenden). Und aus der Vorstellung, dass die Menschen eine bestimmte innere Haltung haben und in einer bestimmten Art und Weise handeln, lassen sich Rückschlüsse ziehen auf den daraus erwachsenden Zustand. Insofern

---

<sup>4</sup> vgl. F. A. Hayek; Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung; 1980; S. 19

<sup>5</sup> vgl. C. D. Broad; Five Types of Ethical Theory; 1930; 141ff

<sup>6</sup> T. Hobbes; Leviathan; 1996; S. 105

<sup>7</sup> vgl. M. Forschner; Güter; 1997; S. 120

<sup>8</sup> vgl. Aristoteles; NE; 1960; 1099b, 1103b

<sup>9</sup> vgl. Aristoteles; NE; 1960; 1107b-1108b

stehen die hier unterschiedenen Bedeutungen des Sollens eng miteinander in Verbindung (vgl. Abb. 1).

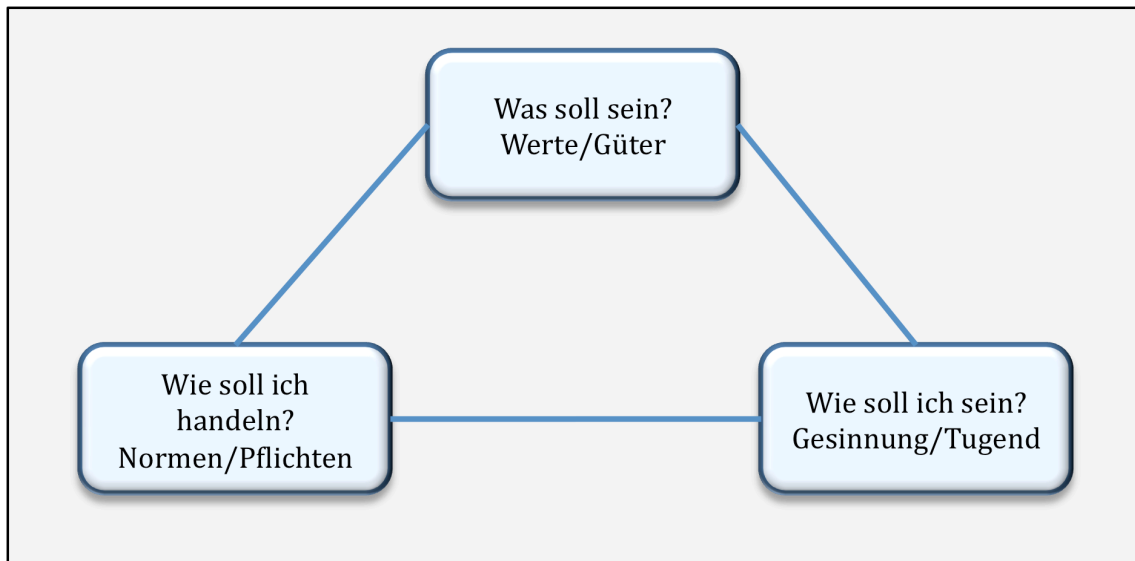


Abbildung 1 - Formen des Sollens - eigene Darstellung in Anlehnung an E. Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 8

Verschiedene Typen ethischen Argumentierens betonen aber oft einsichtig die eine oder die andere Form des Sollens. Auf die innere Haltung stellt die Gesinnungs- oder Tugendethik ab, die Handlungen stehen im Mittelpunkt der Pflichtenethik und die Güter- oder Folgenethik verweist besonders auf die erstrebenswerten Zustände. Die freiheitsbeschränkende Verpflichtung gibt sich der Mensch selbst. Gerade „weil wir uns die Freiheit des Willens beigelegt haben“ müssen wir uns selbst Gesetze geben, heißt es bei Kant in seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“<sup>10</sup>. Der Mensch ist zugleich „gesetzgebend, aber auch diesen Gesetzen selbst unterworfen“.<sup>11</sup> Freiheit bedeutet also nicht Willkür, sondern Autonomie also die Freiheit, selbst an einer guten Ordnung mitzuwirken und diese freiwillig zu befolgen.

<sup>10</sup> vgl. I. Kant; Die Metaphysik der Sitten; 1974; BA105

<sup>11</sup> vgl. I. Kant; Die Metaphysik der Sitten; 1974; BA75

## **2.1.2 Moral, Recht und Ethos**

### **1.) Moral**

Die Moral stellt den „für die Daseinsweise der Menschen konstitutiven, normativen Grundrahmen für das Verhalten vor allem zu den Mitmenschen, aber auch zur Natur und zu sich selbst dar“.<sup>12</sup> Erkennbar wird die Moral vor allem in den Handlungsnormen (Regeln, Vorschriften, leitenden Grundsätzen). Normative Vorstellungen zeigen sich aber auch in Wertmaßstäben, Sinnvorstellungen, Vorbildern sowie der Verfasstheit öffentlicher Institutionen. Die Moral wird gegen die Etikette (Tischsitten, Anredeformen usw.) und das Brauchtum (bspw. Feiertagsbräuche) abgesetzt. Im Vergleich zu Etikette und Brauchtum geht es bei der Moral um wichtigere, grundsätzlichere Aspekte des Verhaltens, die mit einem größeren Maß an Verbindlichkeit geregelt werden müssen und deren Vorschriften deshalb auch einer stärkeren Begründung bedürfen. Die Grenzen sind allerdings nicht immer eindeutig, denn wie sehr eine Gesellschaft darauf vertraut, dass die überkommenden Bräuche und Sitten gültig, wichtig und verbindlich sind, ist wiederum eine Frage der herrschenden Moral. In einer modernen Gesellschaft, in der Toleranz und Kritikfähigkeit hoch geschätzt werden, gelten immer mehr Verhaltensnormen als relativ unverbindliche Konventionen, Sitten und Bräuche. Als geschichtlich gewordene konkrete Lebensform ist die Moral immer nur mehr oder weniger angemessen und muss offen bleiben für Kritik und Wandel.<sup>13</sup>

### **2.) Recht**

In modernen Gesellschaften wird ein großer Teil der Handlungsnormen zu Gesetzen formalisiert und damit zum geltenden Recht. Das Recht stellt als öffentliches Regelsystem eine zentrale Institution dar.

---

<sup>12</sup> O. Höffe; Lexikon der Ethik; 1997; S. 204

<sup>13</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S.8ff

Viele Gesetze bringen Moral zum Ausdruck, indem sie Handlungen formal als geboten oder verboten kennzeichnen, die gleichzeitig auch als sittlich gut bzw. sittlich schlecht angesehen werden. In den Bereichen, die für das Miteinander der Menschen, für ihr Verhältnis zu sich und zur Natur als sehr wichtig gelten, wird das Handeln besonders genau, planvoll und verbindlich vorgeschrieben. Dass Gesetze Ausdruck der Moral sein können, zeigt sich zunächst in der großen Übereinstimmung zwischen philosophisch oder religiös begründeten moralischen Normen und den Gesetzen.

Weiterhin kann der moralische Gehalt vieler Gesetze auch daran abgelesen werden, dass immer öfter Ethikkommissionen explizit in das Gesetzgebungsverfahren einbezogen werden (etwa beim Embryonenschutzgesetz, Organspendengesetz, Gentechnikgesetz). Das heißt nicht, dass nur solche heftig diskutierten Gesetze einen moralischen Inhalt haben. Man ist in manchen Fällen nur besonders unsicher, was man als sittlich gut und wünschenswert gesetzlich vorschreiben bzw. als sittlich schlecht und unerwünscht gesetzlich verbieten soll.

Moral und Recht sind aber nicht deckungsgleich. Vielmehr handelt es sich um zwei Sphären, die sich teilweise überschneiden, die teilweise aber auch nur moralischen bzw. nur rechtlichen Charakter haben.<sup>14</sup> Einige Gesetze bringen keine sittlichen Wertungen zum Ausdruck, sondern stellen lediglich praktische Übereinkünfte dar, um Verhalten erwartbar zu machen (z.B. das Rechtsfahrgebot oder die Vorfahrtsregeln in der Straßenverkehrsordnung). Die Erfahrung lehrt außerdem, dass Gesetze unsittlich sein können. Man denke etwa an die Gesetze zur Enteignung der Juden im Dritten Reich.

### **3.) Ethos**

Als Rahmen für das Verhalten erscheint die herrschende Moral zunächst als etwas den Subjekten Äußerliches und Vorgegebenes. Die Moral erschöpft sich aber nicht in ihren äußeren Manifestationen, sondern umfasst auch die persönlichen Haltungen, Wertmaßstäbe, Überzeugungen, Sinnvorstellungen und Tugenden der Subjekte. Als sittliche Subjekte haben sie eine innere Moral, die man auch als Ethos bezeichnen kann.

---

<sup>14</sup> vgl. A. Kaufmann; Recht und Sittlichkeit aus rechtsphilosophischer Sicht; 1982; S.48-71

Der Begriff „Ethos“ wird teilweise auch anders verwendet, bspw. als Sammlung von Regeln für bestimmte Berufsgruppen wie Ethos des Mediziners, Ethos des Kaufmanns, oder auch als Synonym für Moral. Im Folgenden ist mit Ethos eine innere Verpflichtung zum Guten gemeint. Durch sein Ethos fühlt sich das Subjekt an bestimmten Handlungsweisen gebunden, die es als gut und wünschenswert erkannt hat (bspw. Gesetzestreue, Mildtätigkeit, Ehrlichkeit). In gleicher Bedeutung wird auch der Begriff der „Moralität“ verwendet<sup>15</sup> oder - altmodisch – von Tugend gesprochen. Mit der Moralität wird ein weiterer Unterschied zwischen Recht und Moral angesprochen. Denn während die von Recht und Moral ausgesprochenen Pflichten die gleichen sein können (bspw. Verträge einzuhalten, sie nach Treu und Glauben auszulegen) ist die Art der Verpflichtung eine andere. Dem Gesetz kann man rein äußerlich Folge leisten ohne innere Überzeugung, nur aus Angst vor Strafe, während zum moralischen Handeln die innere Triebfeder gehört, gut handeln zu wollen und zwar insbesondere auch dann, wenn man nicht dazu gezwungen ist.<sup>16</sup> Weil auch die Moralität Gegenstand der Ethik ist, kann man nicht sagen, dass die Ethik erst da anfängt, wo das Gesetz endet und sozusagen nur den (kleinen) Rest an Normen betrifft, die bisher noch nicht gesetzlich geregelt sind.<sup>17</sup> Vielmehr ist es eine Frage des Ethos, als gut und vernünftig akzeptierte Gesetze prinzipiell zu befolgen, einfach weil das Handeln als richtig erkannt wurde und nicht aus Angst vor Strafe. Zur Selbstverpflichtung kommt die Selbstkontrolle durch das Gewissen, als Sanktion wirkt das „schlechte Gewissen“. Das heißt, man fühlt sich unwohl und schuldig, wenn man etwas getan hat, was nach eigener Überzeugung schlecht war. In diesem Urphänomen menschlicher Erfahrung erlebt vermutlich jeder Mensch den Anspruch des Moralischen. Das Ethos bildet sich zum Teil durch die Verinnerlichung der herrschenden Moral im Rahmen der Sozialisation in Familie und Gesellschaft. Das aus dem Griechischen stammende Wort Ethos wird mit „Charakter, sittliche Gesinnung“, aber auch mit „gewöhnlicher Lebensort“ und „Gewöhnung“ übersetzt. Aristoteles war

---

<sup>15</sup> vgl. O. Höffe; Lexikon der Ethik; 1997; S. 272

<sup>16</sup> vgl. I. Kant; Rechtslehre; 1797; AB16,17

<sup>17</sup> zu dieser These vgl. A. Crane/D. Matten; Business Ethics; 2004; S.9



der Überzeugung, dass man Ethos erlernt und einübt wie eine Handwerkskunst, indem man sich an Vorbildern orientiert und die als richtig geltenden Handlungen vollzieht.<sup>18</sup> Das Ethos muss aber mehr sein als das sachliche Abbild der geltenden Moral im Inneren des Menschen, denn sonst wären Kritik an der herrschenden Moral und ihre Weiterentwicklung nicht denkbar. Der Mensch kann sich aufgrund seines persönlichen Ethos geradezu verpflichtet fühlen, den geltenden Gesetzen, der geltenden Moral nicht Folge zu leisten. Das sittliche Subjekt schöpft offenbar bei seinen moralischen Urteilen noch aus anderen Quellen als den äußeren Vorgaben, vor allem aus der „Vernunft als praktisches Vermögen“.<sup>19</sup> Diese ermöglicht sowohl eine kritische Distanz gegenüber den geltenden Normen (weshalb bspw. u. U. ein nicht legales Handeln als moralisch empfunden werden kann) als auch die Neuschöpfung von Normen, wenn dies aufgrund veränderter Lebensbedingungen oder neuer empirischer Erkenntnisse (bspw. Gentechnik) nötig wird.

Die Moral kann sich zu keinem Zeitpunkt auf den gerade gültigen Komplex von Normen, Wertmaßstäben usw. beschränken, sondern braucht das sittliche Subjekt mit seinem Ethos, das die geltende Moral bewertet, durch sein Handeln zur Geltung bringt oder sie auch abändert und ergänzt. Äußere und innere Moral (Ethos) sind in einer Art von Zirkel miteinander verbunden, denn das sittliche Subjekt ist zugleich Schöpfer und Adressat der Moral, ihr passives Vollzugsorgan und ihr aktiver Gestalter.<sup>20</sup>

### **2.1.3 Ethik**

Ethik ist Teil der praktischen Philosophie. Die Philosophie, dem Wortsinne nach „Liebe zur Weisheit“ (griech. philos = Freund; sophia = Weisheit), will das Wissen der Vernunft um die Gesamtwirklichkeit, insbesondere das Sein und Sollen des Menschen, vermehren und dabei „zu den letzten Gründen“ vordringen. Ihrem eigenen Anspruch

---

<sup>18</sup> vgl. Aristoteles; NE; 1960; S.1103b

<sup>19</sup> I. Kant; Grundlagen; 1785; Band VII

<sup>20</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S.11ff

nach ist sie Wissenschaft, weil sie auf methodisch gesicherten Wegen systematisch zu einem gedanklich geklärten Wissen beiträgt.<sup>21</sup>

Nach Aristoteles beschäftigt sich die theoretische Philosophie mit Theologie, Mathematik und Naturwissenschaften. Diese werden auch als betrachtende Wissenschaften bezeichnet. Dagegen gehören zur praktischen Philosophie die handelnden Wissenschaften, deren Prinzip die Entscheidungen von Handelnden sind.<sup>22</sup>

Ethik ist in verschiedene Teilgebiete aufgeteilt. Dabei unterscheidet man zwischen deskriptiver Ethik, normativer Ethik, Methodenlehre und Metaethik.

### **1.) Deskriptive Ethik**

Die deskriptive Ethik beschreibt als empirische Disziplin, wie es in bestimmten Gesellschaften oder bei bestimmten Gruppen um Moral und Ethos bestellt ist. Das Ethische soll in seinen verschiedenen zeit- und kulturabhängigen Ausprägungen möglichst genau erfasst werden.

Man könnte sagen, deskriptive Ethik sei im Grunde mehr Ethnologie oder Geschichtswissenschaft als Ethik, weil man nur beschreibend feststellt, was bei bestimmten Völkern, Stämmen, Gruppen, Schichten, Klassen usw. als „moralisch“ galt bzw. gilt. Es geht der deskriptiven Ethik aber nicht darum, die Neugier zu stillen durch die Beschreibung möglicherweise exotisch anmutender Sitten und Bräuche. Vielmehr nimmt sie zu den Befunden wiederum wertend Stellung. Wenn festgestellt wird, dass immer weniger Menschen in einer Gesellschaft bereit sind, sich entsprechend der herrschenden Moral richtig zu verhalten, wird das bspw. als ein Werteverfall problematisiert, der Handlungsbedarf auslöst. Die Beschreibung der Unterschiede zwischen den Moralvorstellungen verschiedener Kulturen (etwa islamische und christliche Kultur) oder verschiedener Zeiten gibt Anlass, die eigenen Vorstellungen zu prüfen und zu relativieren. Und die Entdeckung weit verbreiteter, von fast allen

---

<sup>21</sup> vgl. W. Brugger; Philosophie; 1992; 294ff

<sup>22</sup> vgl. Aristoteles; Metaphysik, Schriften zur ersten Philosophie; 1984; 1025b-1026a, 1064a

Menschen anerkannter Grundnormen macht Hoffnung auf die Möglichkeit eines Weltethos (bspw. in der Form der Anerkennung zentraler Menschenrechte).<sup>23</sup>

## **2.) Normative Ethik**

Die deskriptive Ethik liefert mit ihrer Beschreibung der herrschenden moralischen Praxis einen wichtigen Input für die normative Ethik, die als eigentlicher Kern der Ethik gilt.

Die normative Ethik sucht nach den richtigen sittlichen Sollensaussagen. Sie will begründete und verbindliche Aussagen dazu machen, wie der Mensch handeln soll (Handlungsnormen oder Pflichten), was er anstreben soll (Strebensziele oder Werte/Güter) und wie er sein soll (Haltungsnormen oder Tugenden).

Man sucht nach dem festen, verbindlichen Maßstab für das Gute, mit dem man die geltenden Praxis bewerten, orientieren und verbessern kann.<sup>24</sup>

## **3.) Methodenlehre**

Häufig vernachlässigt wird ein Bereich der Ethik, der von Kant als „Methodenlehre“ bezeichnet wird. Die Methodenlehre sucht nach der Art, „wie man den Gesetzen der reinen praktischen Vernunft Eingang in das menschliche Gemüt, Einfluss auf die Maximen desselben, d.i. die objektiv-praktische Vernunft auch subjektiv praktisch machen könne.“<sup>25</sup>

In moderner Diktion würde man sagen, es geht um die Motivation zum Guten oder die Implementation von Moral.

Diese Implementation kann zum einen an der Gesinnung, am Ethos des Individuums ansetzen. Ihm soll die „Triebfeder zum Guten“ eingepflanzt werden, so dass es zur selbstverständlichen Gewohnheit wird, die Handlungen nach moralischen Kriterien zu

---

<sup>23</sup> E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S.15

<sup>24</sup> E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S.15

<sup>25</sup> vgl. I. Kant; Kritik der praktischen Vernunft; 1788; A269

prüfen und sich für das Gute zu entscheiden.<sup>26</sup> Ähnlich wie auch Aristoteles sieht Kant die Erziehung der Jugend als wichtigste Methode, um sittliche Subjekte (Aristoteles spricht von „wertvollen Menschen“) herauszubilden.<sup>27</sup>

Zum anderen wird, vor allem im ökonomischen Diskurs, die Möglichkeit erwogen, das Ethos des Individuums sozusagen zu umgehen und durch geschickt gestaltete Anreize auf der Ebene der äußeren Moral dafür zu sorgen, dass auch der unmoralische Mensch zuverlässig in erwünschter Weise handelt. Für Kant wäre dies „lauter Gleisnerei, das Gesetz würde gehasst, oder wohl gar verachtet, indessen doch um des eigenen Vorteils willen befolgt werden“.<sup>28</sup> Für andere, in erster Linie Wirtschaftsethiker, erscheint es als einzig realistische Möglichkeit, Moral – vor allem in der Wirtschaft – zu implementieren.<sup>29</sup>

#### **4.) Metaethik**

Die Metaethik will keine inhaltlichen Aussagen über das sittlich Gute machen, sondern ethische Aussagen untersuchen. Ihr Forschungsgegenstand ist die Ethik an sich, nicht Moral und Ethos.

Ihre wichtigste Methode ist die Sprachanalyse. Sittliche Prädikate wie „gut“, „richtig“, „Sollen“, „Pflicht“ werden auf ihre Bedeutung hin untersucht und die sittliche von der nicht-sittlichen Verwendung unterschieden. Weitergehend versucht man die Frage zu klären, ob ethische Aussagen die Form von Behauptungen haben und damit wahrheitsfähig sind.

Die unterschiedliche Beantwortung dieser Frage trennt die Lager der Nonkognitivisten und der Kognitivisten. Der Kognitivismus hält an der prinzipiellen Erkennbarkeit des Sittlichen fest, der Nonkognitivismus meint dagegen, ethische Aussagen könnten nicht im wissenschaftlichen Sinne wahr oder falsch sein. Obwohl die Metaethik sich selbst als ethisch neutrale Sprachwissenschaft versteht, haben ihre Urteile große Relevanz

---

<sup>26</sup> vgl. I. Kant; Kritik der praktischen Vernunft; 1788; A273, A285

<sup>27</sup> vgl. I. Kant; Kritik der praktischen Vernunft; 1788; A275ff; Aristoteles, NE 1103b

<sup>28</sup> vgl. I. Kant; Kritik der praktischen Vernunft; 1788; A271

<sup>29</sup> vgl. K. Homann; Unternehmensethik und Korruption; 2003; S.42

auch für die normative Ethik. Denn wenn die sittlichen Aussagen nicht wahrheitsfähig sind, ist es sehr schwer, ihre Gültigkeit zu begründen.<sup>30</sup>

Übersicht der einzelnen Ethikbereiche mit der jeweiligen zentralen Fragestellung:

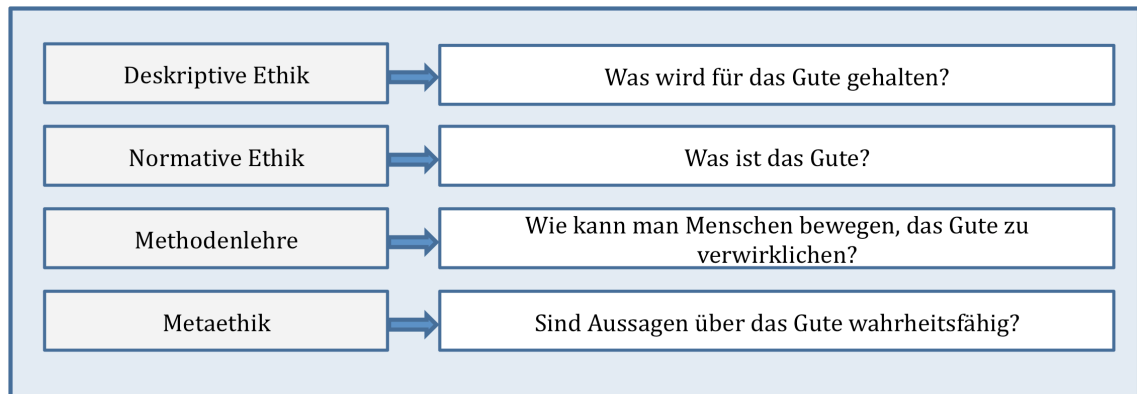


Abbildung 2 - Bereiche der Ethik - eigene Darstellung in Anlehnung an E. Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 17

## 2.1.4 Typen der Ethik

Nach N. Luhmann ist „gut“ oder „böse“ die Leitunterscheidung der Ethik. Es stellt sich nunmehr die Frage, nach welchen Kriterien eine Handlung als gut oder als böse eingestuft wird.<sup>31</sup>

Hierbei lassen sich zwei Typen von Antworten unterscheiden: die deontologische Ethik und die teleologische Ethik.

Bei der deontologischen Ethik ist für die Beurteilung von gut oder böse die Handlung als solche ausschlaggebend, nicht aber ihre vermeintlich guten oder schlechten Folgen. Als Exponent einer deontologischen Ethik gilt Immanuel Kant. Sein kategorischer Imperativ gilt so „unbedingt“, dass alle Folgenkalkulation dahinter zurückstehen muss und keinen Wert haben kann. Wenn mich ein Mörder nach dem Aufenthaltsort seines Feindes fragt und ich diesen Ort kenne, darf ich dennoch nicht lügen, um ihn zu retten.

<sup>30</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S.16ff

<sup>31</sup> vgl. N. Luhmann; Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?; 1986/1988

Dieses Beispiel findet sich bei Kant selbst.<sup>32</sup> Die Begründung für den kategorischen Imperativ leitet Kant aus der Vernunft ab. Der kategorische Imperativ lautet in einer seiner verschiedenen Formulierungen: „Handle nach einer Maxime, welche zugleich als ein allgemeines Gesetz gelten kann.“<sup>33</sup>

Das sittliche Subjekt ist also frei darin, sich persönliche Regeln zu setzen, wie es prinzipiell handeln will (Maximen). So könnte jemand nach der Maxime handeln, immer dann ein Versprechen zu brechen, wenn es ihm nutzt. Zugleich aber ist er verpflichtet, die objektive Gültigkeit dieser Regel zu prüfen, indem er sich nach der Verallgemeinerungsfähigkeit dieser Handlungsmaxime fragt. Kann ich wollen, dass alle anderen Menschen auch nach dieser Maxime handeln, meine Maxime also zum Gesetz wird? Dieser formalen, negativen Bestimmung (die Maxime meines Handelns soll einem Gesetz nicht widersprechen) stellt Kant eine materiale, positive Bestimmung des Inhaltes guter Maximen zur Seite, den praktischen Imperativ.

Der praktische Imperativ lautet: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“<sup>34</sup>

Andere Varianten einer deontologischen Ethik leiten die Begründung für Normen aus der Natur ab, aus der „Natur der Handlung“, der ein immanenter Zweck, Sinn, attribuiert wird, oder aus der „Natur der Sache“. Nach der katholischen Moraltheologie ist z. B. eine künstliche Empfängnisverhütung untersagt, weil dies der Natur des Aktes, der auf Zeugung hingeordnet ist, widerspricht. Biologisch oder soziobiologisch argumentierende Ethik-Ansätze<sup>35</sup> glauben, aus der biologischen Natur des Menschen, aus seinen Genen und dem Verwandtschaftsgrad also, eine ausgebaute Ethik für die moderne Welt entwickeln zu können. Dies wäre in etwa eine moderne Variante des Naturrechts.

In diese Rubrik kann man auch jene Ethik-Ansätze einordnen, in denen die Motive des Handelns das Kriterium für gut oder böse abgeben: Sie sind zwar nicht streng deontologisch, aber man kann sie insofern als quasi-deontologisch bezeichnen, als

---

<sup>32</sup> vgl. I. Kant; Kant's gesammelte Schriften; 1910ff, Band VIII; S. 425ff

<sup>33</sup> vgl. I. Kant; Die Metaphysik der Sitten; 1974; AB25

<sup>34</sup> vgl. I. Kant; Grundlegung zur Metaphysik der Sitten; 1974; BA66f

<sup>35</sup> vgl. E.O. Williamson; Die ökonomische Institution des Kapitalismus; 1990

auch hier nicht auf die Folgen der Handlung, sondern allein auf die Handlung selbst, genauer, auf ihre Motive, geschaut wird. Hierher gehört Max Webers Gesinnungsethik,<sup>36</sup> aber auch ein verbreitetes Verständnis von Kants These, dass es für moralisches Handeln nicht ausreicht, pflichtmäßig zu handeln, dass man vielmehr allein aus Pflicht handeln müsse.<sup>37</sup> In der Wirtschaftsethik liegt dieses Verständnis immer dann zugrunde, wenn Unternehmen die Moral mit dem Hinweis abgesprochen wird, dass sie zum Beispiel Umweltschutz ja letztlich aus Rücksicht auf ihre Reputation und damit aus Gewinninteresse praktizieren würden.<sup>38</sup>

Bei der teleologischen Ethik (griech.: to telos, Ziel, Zweck) sind es die Folgen von Handlungen, die die Handlung als gut oder böse qualifizieren. Die Folgen selbst sind nicht moralisch, aber eine Handlung, die allgemein erwünschte Folgen – zum Beispiel die Milderung von Armut und Arbeitslosigkeit – hat, wird als gut eingestuft. Der Grundgedanke teleologischer Ethik kommt in dem berühmten Satz: „Der Zweck heiligt die Mittel“ in zugespitzter Weise zum Ausdruck. Systematischer Kern dieses Typs von Ethik ist das Abwägen von Vor- und Nachteilen von Handlungen, also genau die Operation, die eine deontologische Ethik strikt ablehnt. Es wird in einer teleologischen Ethik abgewogen zwischen dem Zweck und den Mitteln (Kosten), den außer dem Zweck sonst noch eintretenden Folgen, darunter auch den unerwünschten Nebenwirkungen, sowie den langfristigen und weitreichenden sozialen Folgen (Klimaveränderung, Inflation z. B.).<sup>39</sup>

Die prominenteste Variante der teleologischen Ethik ist der Utilitarismus (lat.: utilis, nützlich). Die Folgen werden allesamt in Nutzeneinheiten bewertet. Gut sind Handlungen dann, wenn sie den Nutzen erhöhen, böse sind jene, die ihn vermindern, wobei heute nicht die Nutzensumme in einer Gesellschaft, sondern der Pro-Kopf-Nutzen zugrunde gelegt wird.

---

<sup>36</sup> vgl. M. Weber, Politik als Beruf; 1988; S.551ff

<sup>37</sup> vgl. I. Kant; Kant's gesammelte Schriften; 1910ff, Band VIII; 1910ff; Band IV, S.397

<sup>38</sup> vgl. K. Homann/C. Lütge, Einführung in die Wirtschaftsethik; 2005; S.14ff

<sup>39</sup> vgl. K. Homann/C. Lütge, Einführung in die Wirtschaftsethik; 2005; S.15ff

Es gibt zwei Varianten des Utilitarismus. Der sogenannte Handlungsutilitarismus von Jeremy Bentham legt die Nutzenkalkulation an die einzelne Handlung an. Danach können im Einzelfall z.B. Korruption und Bilanzfälschungen gute Wirkungen haben – etwa in Form des Erhalts von Arbeitsplätzen – und deswegen als erlaubt oder gar geboten erscheinen, was aber grundlegenden moralischen Intuitionen widerspricht. Einen Ausweg aus dieser Schwierigkeit des Handlungsutilitarismus zeigt der sogenannte Regelutilitarismus: Hier wird die Nutzenkalkulation nicht auf die einzelne Handlung, sondern auf eine Sequenz von Handlungen desselben Typs nach einer Regel, also: auf die Regel bezogen. Jetzt kann man einzelne korrupte Handlungen und Bilanzfälschungen als schlecht und böse einstufen und verurteilen, da Korruption und Bilanzfälschungen im Durchschnitt zu Nutzeneinbußen führen.<sup>40</sup>

Aber auch der Regelutilitarismus kann in Widerspruch zu grundlegenden moralischen Überzeugungen geraten, etwa dann, wenn zum Beispiel der Pro-Kopf-Nutzen der Gesellschaft zwar steigt, dies aber dadurch geschieht, dass die Reichen um ein Vielfaches reicher, die Armen jedoch ärmer werden („Zwei-Drittel-Gesellschaft“). Jeder Utilitarismus nimmt die Verrechnung von Nutzen und Schaden über verschiedene Individuen hinweg vor, so als ob die Gesellschaft ein großes Individuum wäre. Individuen können damit dem Gemeinwohl geopfert werden. Dies führt zu dem Vorwurf, der Utilitarismus nehme die Einzelnen nicht ernst (genug).<sup>41</sup>

Die Begründung der Moral aus dem Gedanken von Autonomie bzw. Demokratie entgeht dieser Kritik dadurch, dass sie vom Kriterium Nutzenerhöhung durch eine Regel umstellt auf die Zustimmung aller, also auch der Armen, zu dieser Regel: Handlungen sind nur dann gut, wenn sie Regeln folgen, die als Regeln eine strikt allgemeine Zustimmung erhalten (können).<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. K. Homann/C. Lütge; Einführung in die Wirtschaftsethik; 2005; S.16

<sup>41</sup> vgl. J. Rawls; Eine Theorie der Gerechtigkeit; 1979; S.45

<sup>42</sup> vgl. K. Homann/C. Lütge, Einführung in die Wirtschaftsethik; 2005; S.15ff



## 2.2 Theoretische Grundlagen

### 2.2.1 Wirtschaftsethik und Unternehmensethik

Die Wirtschaftsethik hat zwei Mutterdisziplinen, die Ökonomik und die Ethik. Beide befassen sich mit menschlichem Handeln, wenn auch aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Ökonomik analysiert, welche Verhaltensmuster sich bei eigennützigem Verhalten des Menschen für Produktion und Verteilung ergeben. Die Ethik fragt danach, welche der menschlichen Handlungen „gut“, „richtig“, „legitim“ oder gerecht sind, um zu einem „gelingenden Leben“ und zu einem friedvollen Zusammenleben beizutragen. Wirtschaftsethik befasst sich demnach damit, welches wirtschaftliche Handeln moralisch zu rechtfertigen ist und welches nicht und wie das als „richtig“ erkannte wirtschaftliche Handeln gefördert werden kann.<sup>43</sup>

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, gleichsam aus zwei getrennten Welten – der Ökonomik und der Wirtschaftsethik – Handlungsanforderungen zu formulieren, die miteinander in Ausgleich gebracht werden sollen. Wirtschaftsethik ist nicht (nur) Anwendungsfall einer allgemeinen Ethik. Es gilt vielmehr die Eigenständigkeit wirtschaftlicher Sachverhalte und die Gesetzmäßigkeiten des Wirtschaftslebens zu berücksichtigen. Damit wir der Ausdifferenzierung der Gesellschaft in verschiedene Lebensbereiche mit ihren je eigenen Kausalgesetzmäßigkeiten Rechnung getragen. Für die Wirtschaftsethik muss damit ein Ethikverständnis entwickelt werden, das dem Eigeninteresse des Menschen einen spezifischen ethischen Stellenwert zuweist. Im Handbuch der Wirtschaftsethik heißt es zu Recht: „Der entscheidende Erkenntnisgewinn der Neuzeit könnte dann darin gesehen werden, dass sich unter gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen das Eigeninteresse zugleich als Produktivfaktor zum Vorteil des Nächsten erweisen kann“.<sup>44</sup> Anders formuliert: das Selbstinteresse oder die Selbstliebe ist, richtig begrenzt und kanalisiert, moralischen Anliegen förderlich.

---

<sup>43</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S. 34

<sup>44</sup> vgl. W. Korff; Handbuch der Wirtschaftsethik; 1999; Bd.1, S. 24

Abzulehnen ist das unter Nichtökonomten häufig anzutreffende Vorverständnis, Moral habe stets etwas mit Verzicht oder Teilen zu tun. Einer richtig verstandenen Wirtschaftsethik geht es nicht primär um Anliegen, die „weh tun müssen“ oder auch „nur weh tun sollen“. Ein solch „ökonomisch ahnungsloser Moralismus“,<sup>45</sup> der von außen und sachfremd gegen die Wirtschaft argumentiert und unerfüllbare Postulate formuliert, ist abzulehnen. Mit Moralisierung löst man keinen wirtschaftlichen Probleme, sondern schafft eher welche, da mündige Bürger sich nicht ständig zu Handlungen veranlassen werden, die erfolglos bleiben.

Die Wirtschaftsethik widmet sich einem komplexen, vielschichtigen Aufgabengebiet. Es ist daher zweckmäßig, drei Ebenen zu unterscheiden, auf denen moralische Anliegen zur Geltung gebracht werden können. Hieraus folgt dann die Untergliederung in Ordnungs-, Unternehmens- und Individualethik, der die Unterteilung in Makro-, Meso- und Mikroethik entspricht.<sup>46</sup>

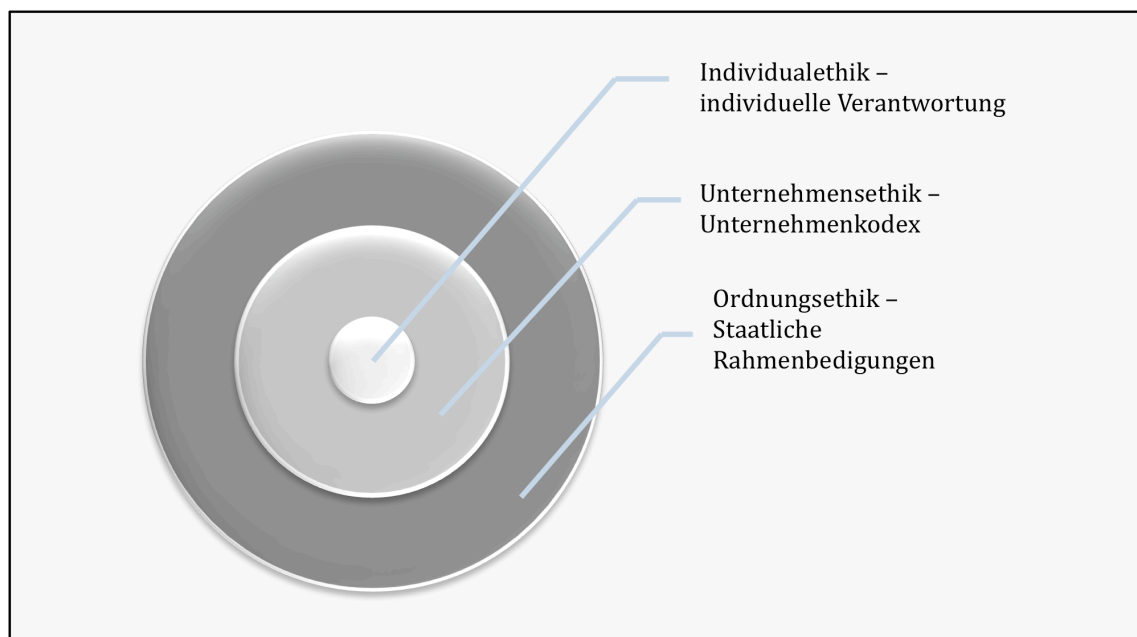


Abbildung 3 - Drei Ebenen der Wirtschaftsethik – eigene Darstellung in Anlehnung an B. Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; S. 35

<sup>45</sup> vgl. W. Röpke; Jenseits von Angebot und Nachfrage; 1961; S. 184

<sup>46</sup> vgl. D. Dietzfelbinger; Aller Anfang ist leicht; 1999; S. 248; G. Enderle; Lexikon der Wirtschaftsethik; 1993; S. 1099

Auf diesen Ebenen wird man unterschiedliche Adressaten für die Beachtung bzw. Umsetzung moralischer Anliegen verantwortlich zu machen haben.

Die Ordnungs- oder Makroebene beschäftigt sich mit der „richtigen“ oder „gerechten“ Wirtschaftsordnung. Zentrale Fragestellungen einer Ordnungsethik sind dementsprechend: Lässt sich eine marktwirtschaftliche Ordnung aus ethischen Überlegungen rechtfertigen? Wie steht es um den moralischen Gehalt einer marktwirtschaftlichen Ordnung? Die Setzung einer effizienten wie gerechten Rahmenordnung ist offensichtlich zentrale Aufgabe der Politik, sie ist Adressat der Ordnungsethik.

Die Mesoebene ist das Feld der Institution Unternehmen. Auch dem Unternehmen als ganzheitliche, zielorientiert agierende Organisation kommt ein moralischer Status zu. Unternehmen sind eigenständige moralische Akteure, sie stellen mehr als die Summe individuell zurechenbarer Handlungsvollzüge dar.<sup>47</sup> Unternehmen tragen daher als Organisationen moralische Verantwortung, worauf sich dementsprechend auch die Fragen der Unternehmensethik beziehen. Es wird bspw. nach unternehmensstrukturellen und –kulturellen Bedingungen gefragt, welche ethisch gerechtfertigtes Verhalten ermöglichen. Hierbei kann festgestellt werden, dass insbesondere die Unternehmensführung für die organisatorischen und personalpolitischen Vorkehrungen zur Erfüllung ethischer Anliegen verantwortlich ist.

Die Mikroebene ist die Ebene der Individualethik. Sie formuliert die Pflichten des Einzelnen gegenüber sich selbst sowie gegenüber den Mitmenschen und der natürlichen Umwelt. Individualethische Fragestellungen tauchen im Unternehmen auf (Führungsethos, Ethos eines Mitarbeiters), greifen indes darüber hinaus. Sie besitzen für den Einzelnen auch in seiner Eigenschaft als Käufer, als Arbeitnehmer oder Kapitalgeber Bedeutung.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> vgl. G. Enderle; Lexikon der Wirtschaftsethik; 1993; S.1098f

<sup>48</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S.36

Die Unternehmensethik steht nicht nur zwischen der Mikroebene der Individualethik der Wirtschaftsakteure und der Makroebene der Spielregeln für die Wirtschaft, sie reicht auch in die beiden anderen Ebenen hinein. Abbildung 4 bringt diese Bezüge simplifizierend zum Ausdruck.

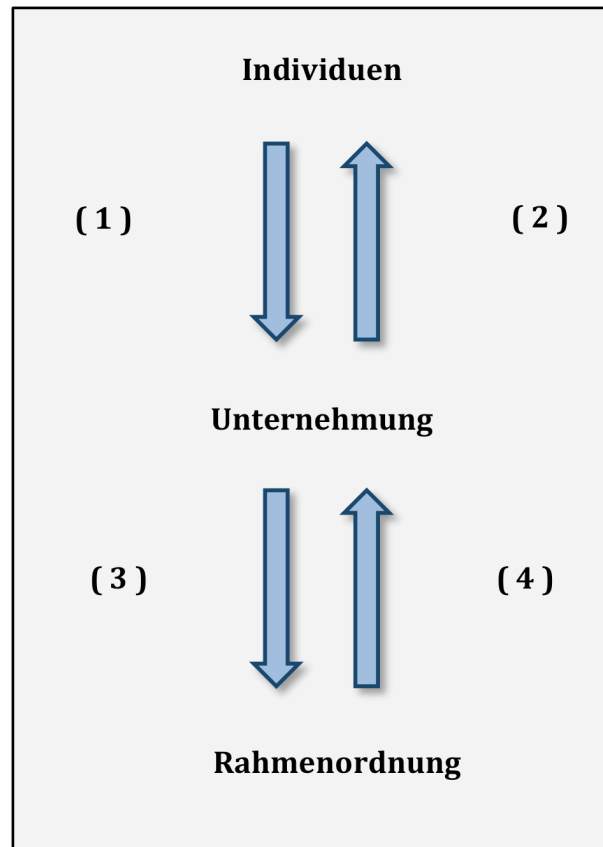


Abbildung 4 - Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik - eigene Darstellung in Anlehnung an E. Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 107

#### (1) Individuum -> Unternehmung

Individuen schaffen, bestätigen oder verändern die innere Struktur der Unternehmung. Gründerpersönlichkeiten prägen der Unternehmung ihre persönlichen Überzeugungen ein, wählen einen Standort, eine Rechtsform und ein Produktionsprogramm, Führungskräfte (Unternehmer oder angestellte Manager) stellen die Weichen für die weitere Entwicklung des Unternehmens, indem sie Strategien und institutionelle Bedingungen festlegen, Mitarbeiter reproduzieren die vorhandene Struktur und/oder weichen davon ab (offen oder verdeckt) und verändern sie.

## (2) Unternehmung -> Individuum

Die vorhandene innere Struktur prägt die Entscheidungen der in ihr handelnden Menschen und gibt ihnen bestimmte Verhaltensmodelle vor. Es werden einerseits zum Unternehmen passende Menschen selektiert und die Menschen werden andererseits im Unternehmen sekundär sozialisiert. Ziele, Mittel und Theorien über Ziel-Mittel-Zusammenhänge sind im Unternehmen bereits vorselektiert, Entwicklungen sind in Gang gesetzt, Anreizsysteme sind installiert, Pläne verabschiedet, Zuständigkeiten verteilt, es herrscht eine bestimmte Kultur usw. Es gibt zahlreiche formale und informale Verhaltenserwartungen der Unternehmung an ihre Mitglieder, welche deren Verhalten kanalisieren.

## (3) Unternehmung -> Rahmenordnung

Unternehmen beeinflussen, bestätigen oder verändern die Spielregeln der Rahmenordnung. Die Spielregeln können sich sowohl auf eine Branche (bspw. die Textilbranche), als auch auf ein Land (bspw. Österreich) oder größere Regionen (bspw. die Europäische Union oder die ganze Welt) beziehen. Bewusste Absprachen zwischen Unternehmen einer Branche, das eher unbewusste Kopieren von Branchenführern, Lobbying zur Änderung von Gesetzen, das Unterlaufen von Landesgesetzen durch die Wahl eines ausländischen Standortes, die Mitwirkung an internationalen Verhaltenskodizes, all das und mehr beeinflusst die Rahmenordnung für die Unternehmen.

## (4) Rahmenordnung -> Unternehmung

Die vorhandene Rahmenordnung prägt die Entscheidungen der in ihr handelnden Unternehmen und schreibt ihnen eine Rolle zu, bspw. die des Wettbewerbers in einer Marktwirtschaft. Bestimmte Handlungsweisen sind gesetzlich geboten oder verboten, kulturelle Normen legen bestimmte Handlungsweisen nahe. Auch Unternehmen werden in gewisser Weise in der umgebenden Landeskultur sozialisiert und übernehmen unbewusst die geltenden Skripten, Schemata, Welt- und Menschenbilder, die als selbstverständlich gelten. Institutionalisten sprechen bei diesem Prozess von Mimetik.<sup>49</sup> Konkurrenten drängen auf die Einhaltung der Branchenspielregeln, die Öffentlichkeit übt einen Legitimationsdruck auf die

---

<sup>49</sup> vgl. W. R. Scott; Institutions and Organizations; 2001; S. 52

Unternehmen aus. Steuer- und Subventionsregelungen machen bestimmte Alternativen (bspw. bei der Rechtsform- oder Standortwahl) finanziell attraktiv oder unattraktiv. Internationale Kodizes verpflichten die Unternehmen auf bestimmte Handlungsweisen, wenn auch auf freiwilliger Basis. Es gibt eine Fülle formeller und informeller Erwartungen an das Unternehmenshandeln. Die Ziele, Strukturen, Strategien und Prozesse von Unternehmen sind nicht unabhängig von der Umwelt. Unternehmen üben demnach Einfluss auf die Menschen in der Unternehmung aus (2) und auf die Rahmenordnung (3) und werden selbst sowohl von ihren Mitgliedern (1) als auch von der Rahmenordnung (4) beeinflusst. Die Einflüsse sind nicht determinierend, so dass es zu Abweichungen von den vorgezeichneten Rollen, Spielregeln und Strukturen kommen kann und eine gezielte Änderung bzw. Weiterentwicklung möglich erscheint.<sup>50</sup>

In weiterer Folge konzentriert sich der Verfasser auf die Mesoebene .

Unternehmensethik ist noch kein klar gefasster und abgegrenzter Wissenschaftsbereich. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass in der Wissenschaft wie in der öffentlichen Diskussion unterschiedliche ethische Positionen vertreten werden, die sich dann auch in unterschiedlichen Charakterisierungen der Unternehmensethik niederschlagen. An dieser Stelle sollen diese Fragen nicht vertieft werden, da sie wenig zur Erhellung praxisrelevanter Problemstellungen beitragen.<sup>51</sup> Hier soll daher eine möglichst weite und offene Kennzeichnung festgehalten werden. Unternehmensethik ist ein Teilbereich der Wirtschaftsethik und bezieht sich auf die Organisation Unternehmung. Sie soll Aufschluss über die moralischen Orientierungen geben, die bei der Bewältigung unternehmensspezifischer Aufgaben notwendig werden.<sup>52</sup> Unternehmensethik thematisiert also moralische Fragestellungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen. Das übergreifende Anliegen dokumentiert sich in der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den

---

<sup>50</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 108ff

<sup>51</sup> vgl. H.- U. Küpper; Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handels im Rahmen von Unternehmungen; 1999, S.134ff

<sup>52</sup> vgl. H. Steinmann/A. Zeff; Unternehmensethik; 1993, Sp. 1115

Bedingungen der modernen Wirtschaft von Unternehmen entwickelt und implementiert werden können. Allgemeines gesellschaftspolitisches Engagement der Unternehmen ist hingegen kein Gegenstand der Unternehmensethik; so mögen Spenden für karitative Zwecke durchaus Ausdruck ethischen Bemühens sein, dennoch ist hiermit kein spezifisches unternehmensethisches Anliegen benannt.<sup>53</sup>

### **2.2.2 Entstehung der Unternehmensethik**

Die wachsende Bedeutung der Unternehmensethik ist vor allem auf den steigenden moralischen Legitimationsdruck zurückzuführen, dem sich Unternehmungen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen. Insofern ist der Ruf nach Unternehmensethik an erster Stelle als ein praktisches Problem zu verstehen, nicht als eine theoretische Konzeption. Als ein Schlüsseljahr mag hier 1986 angesehen werden. Nur ein Jahr nach der Katastrophe von Bhopal am 03.12.1984 erschütterten nicht nur zahlreiche weitere Störfälle in der Rhein-Chemieindustrie das Vertrauen der Gesellschaft in die Unternehmungen, sondern auch die atomare Katastrophe von Tschernobyl am 26.04.1986 und die spektakuläre Explosion der Raumfähre Challenger am 28.01.1986.<sup>54</sup> Seitdem hat die Gesellschaft eine hohe Sensibilität für alle Formen ethisch fragwürdigen Verhaltens rund um die Unternehmensführung entwickelt, seien es Bestechung, Geldwäsche und Finanzskandale, zynische Werbe- und Marketingmethoden, defizitäre Umweltschutzvorkehrungen, mangelhafte Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards bei der Produktion, vor allem in Entwicklungsländern, Praktiken aus dem Bereich des Personalmanagements, und vieles andere mehr. Genau genommen ist keine der betriebswirtschaftlichen Sach- und Managementfunktionen ohne Beleg dafür geblieben, dass ethische Problem unternehmerischen Handelns praktisch bedeutungsvoll geworden sind. Der steigende Problemdruck macht sich dabei nicht nur auf der Ebene betroffener Unternehmungen

---

<sup>53</sup> vgl. B. Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, 2002, S. 105

<sup>54</sup> vgl. K. Apitz; Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust; 1987; P. Shrivastava; Bhopal. Anatomy of a Crisis; 1987; A.Löhr; Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis; 1991, S.9 ff.

bemerkbar, sondern an vielen wirtschaftsethisch relevanten Orten, von der individuellen Verantwortung des Managers über die Geschäftsfeld- und die Unternehmensebene bis hin zu den Industrieverbänden<sup>55</sup> und globalen Institutionen. Überblickt man die Wissenschaftsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre in den letzten 100 Jahren, so gewinnt man den Eindruck, dass sie ihr Verhältnis zur Ethik und konkret zur Wirtschaftsethik nie hinreichend aufgearbeitet und geklärt hat. Einzelne Versuche, ethisch-normative Überlegungen in das Lehrgebäude zu integrieren, werden überwiegend als gescheitert beurteilt.<sup>56</sup> Dies betrifft insbesondere jene betriebswirtschaftlichen Hochschullehrer in den 1920er und 1930er Jahren, die Unternehmungen im Sinne einer Lehre von der „Betriebsgemeinschaft“ als Teil einer übergeordneten Werte- und Lebensordnung verstehen wollten. Ihre fatale Wirkungsgeschichte im Rahmen der nationalsozialistischen Herrschaftsordnung<sup>57</sup> wurde zum Anlass genommen, allen weiteren Versuchen einer ethischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre skeptisch bis diskreditierend gegenüber zu stehen.<sup>58</sup> Bei dieser impliziten Gleichsetzung von ethisch und ideologisch ist es in weiten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre bis heute leider geblieben. Zwar äußern sich auch bekannte Fachvertreter sporadisch zu Fragen der Ethik in der Wirtschaft oder versuchen gar einen Brückenschlag zur Philosophie,<sup>59</sup> konzeptionell umfassend angelegte wirtschaftsethische Ansätze bleiben in der Betriebswirtschaftslehre zumindest bis in die 1970er Jahre jedoch eher Außenseitermeinungen. So konnte sich insbesondere in den 1950er Jahren der auf den Sozialprinzipien der katholischen

---

<sup>55</sup> vgl. H.-P. Meister/H. Banthien; Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie.; 1998; S. 107-129; U. Hansen; Implikationen von Responsible Care für die Betriebswirtschaftslehre; 1998; S. 130-145

<sup>56</sup> vgl. D. Schneider; Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre; 1990; S. 869-891;

<sup>57</sup> vgl. S. Hundt; Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre; 1977; S. 89 ff

<sup>58</sup> vgl. S. Hundt; Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre; 1977; S. 89 ff.; B. Schauenberg; Marktromantik und Gemeinschaftsidealismus; 1984; S. 23-37; P. Gmähle; Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus; 1968

<sup>59</sup> vgl. A. Marx; Zur Theologie der Wirtschaft; 1963; W. Hasenack; Betriebliche Kategorien, Konzeption und Grundriss von Seinsanktionen und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben; 1952; S. 1-10 und S. 162-178



Soziallehre (Personalität, Solidarität, Subsidiarität) fußende Ansatz von Wilhelm Kalveram oder der ebenso in der katholischen Soziallehre wurzelnde Entwurf einer sozialontologischen Grundlegung der Betriebswirtschaftslehre von Guido Fischer nicht gegen die in der Nachkriegszeit dominant gewordene Gutenberg-Schule durchsetzen.<sup>60</sup> Wirtschaftsethische Entwürfe gerieten gegenüber dem produktionstheoretischen Paradigma in den Verdacht des „Unwissenschaftlichen“. Gleichwohl hat - sogar - Horst Albach gerade Fischer posthum als einen der „Riesen“ unter den betriebswirtschaftlichen Autoren gewürdigt und dessen Leistungen ausdrücklich mit dem Vermerk hervorgehoben, er hätte schon sehr früh versucht, „den Menschen in den methodischen Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre zu stellen und die Unternehmung als eine soziale Veranstaltung mit einem Netzwerk menschlicher Beziehungen zu verstehen“.<sup>61</sup>

Wenn das Thema Unternehmensethik in den 1980er Jahren gleichwohl erneut auf die Agenda der Betriebswirtschaftslehre geraten ist, so ist dies eher dem Problemdruck der unmittelbaren Praxis zu verdanken, als der systematischen Einsicht der meisten Fachvertreter. Hier herrscht immer noch deutliche Zurückhaltung betreffend die Beschäftigung mit dem Gebiet der Unternehmensethik, wobei interessanterweise die Fachhochschulen im Hinblick auf die Lehre weitaus weniger reserviert zu sein scheinen als die Universitäten. Neben den immer wiederkehrenden Vorwürfen mangelnder Begründbarkeit spielt heute allerdings eher die in Mode gekommene affirmative Rückbindung der Betriebswirtschaftslehre an die ökonomische Theoriebildung eine zentrale Rolle. Auf dieser Basis fällt die Unternehmensethik in dreifacher Hinsicht aus dem Fach heraus und wird gleichsam als „exogener Faktor“ definiert:

- (1) Unternehmensethik sei kein Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, sondern im Zuge der disziplinären Arbeitsteilung und zur Vermeidung von wissenschaftlichem Dilettantismus woanders zu betreiben – möglicherweise in

---

<sup>60</sup> vgl. W. Kalveram; Der christliche Gedanke in der Wirtschaft; 1949; vgl. G. Fischer; Der Mensch im Betrieb; 1952; S. 253-264

<sup>61</sup> H. Albach; 60 Jahre ZfB – Meilensteine der Betriebswirtschaftslehre; 1991; S. I-XV; vgl. Th. Rehermann; Die Rezeption der Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre in der Betriebswirtschaftslehre durch Guido Fischer; 1899-1983; 1999, S. 171-218

der Philosophie, der Christlichen Gesellschaftslehre, der Pädagogik oder anderen Sozialwissenschaften, die mit Moral und Ethik befasst sind, aber eben keinesfalls in der Betriebswirtschaftslehre.

- (2) Was immer von diesen Disziplinen kommen mag, kann allerdings nur als exogener, und damit fachfremder – d. h. wiederum: dilettantischer – Kommentar betriebswirtschaftlicher Probleme verstanden werden, der erkennt, dass die Unternehmung nach endogenem Theorieverständnis nur ein Vollzugsorgan ökonomischer und rechtlicher Spielregeln der Wettbewerbswirtschaft darstellt.<sup>62</sup> Ihr bleibt systematisch gar kein Spielraum für ethische Erwägungen. Wo (vorgeblich) Ethik praktiziert wird, sei dies höchstens ein Ausdruck persönlicher Bekenntnisse in Verkennung ökonomischer Gesetze.
- (3) Phänomene, die wir als wirtschafts- und unternehmensethische bezeichnen, könnten und sollten aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre überdies einfach als ökonomische Probleme interpretiert werden. Niemand würde bestreiten, dass Korruption ein Problem sei – aber eben ein ökonomisches Problem, das auch mit ökonomischen Mitteln zu bekämpfen sei.<sup>63</sup> Die aufgezeigten Probleme ließen sich also durchaus behandeln, aber eben nicht mit den Methoden der Ethik (solche Versuche mögen das Geschäft einiger Philosophen sein und bleiben), sondern über Instrumente der individuellen Vorteilskalkulation.

### **2.2.3 Warum Unternehmensethik**

Führungskräfte beschäftigen sich in den letzten Jahren zunehmend mit den moralischen Aspekten unternehmerischen Handelns. Dies ist kein Zufall, denn zunehmend werden Unternehmen für kaum übersehbare Missstände unserer modernen Wirtschaftsweise verantwortlich gemacht, seien dies nun Massenentlassungen, Korruptionsaffären, Umweltskandale, Waffenlieferungen in Krisengebiete oder Missachtung der Menschenrechte in Entwicklungsländern. Die

---

<sup>62</sup> vgl. K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992

<sup>63</sup> vgl. K. Homann; Unternehmensethik und Korruption; 1997; S. 187-209

Bedeutung moralischer Konflikte ist für die Praxis nicht übersehbar. Viele Unternehmen sind moralisch in die Defensive geraten. Unternehmensethik ist somit auch eine Reaktion auf Krisenerfahrungen.

Allerdings ist mit dieser Einsicht nicht viel gewonnen. Wird Unternehmensethik nur aus reaktiver Orientierung betrieben, dann werden Unternehmen kaum dauerhaft zu ethischer Reflexion und zur Übernahme moralischer Verantwortung bereit sein.

Unternehmensethik wäre dann Krisenstrategie in moralischen Konfliktsituationen und häufig Alibi zur Beruhigung der Öffentlichkeit oder des eigenen Gewissens. Jedenfalls wäre kaum ein nachhaltiges Interesse zu erwarten. Doch dies kann kaum das letzte Wort in der Diskussion um die Frage „Warum Unternehmensethik?“ sein. Daher sind Möglichkeit und Funktion einer eigenständigen Unternehmensethik in der Marktwirtschaft genauer zu klären. Es gilt also die Aufgabe der Unternehmensethik gegenüber der in den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen verankerten Ordnungsethik zu bestimmen und abzugrenzen. Zwei Grundfragen sind dabei zu beantworten:

- (1) Warum soll einem Unternehmen überhaupt moralische Verantwortung zugewiesen werden, wenn doch moralische Anforderungen zuallererst in der Rahmenordnung verankert sein sollen? Kurz gefragt: Warum ist Unternehmensethik notwendig?

Und bei Bejahung stellt sich dann als weitere Frage:

- (2) Kann ein Unternehmen in einem wettbewerblichen Umfeld überhaupt Verantwortung übernehmen, und wenn ja, in welchem Ausmaß und in welchen Situationen kann oder soll es dies? Vereinfacht gefragt: Ist Unternehmensethik möglich?<sup>64</sup>

Der einflussreiche amerikanische Nationalökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman ist der Auffassung, in einer Marktwirtschaft gebe es nur eine legitime Forderung an ein Unternehmen, und die heißt Gewinnmaximierung. Er schreibt: „In einem freien Wirtschaftssystem gibt es nur eine einzige Verantwortung für die Beteiligten: sie besagt, dass die verfügbaren Mittel möglichst gewinnbringend

---

<sup>64</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S. 87

eingesetzt und Unternehmungen unter dem Gesichtspunkt der größtmöglichen Profitabilität geführt werden müssen...”<sup>65</sup>

Unternehmen sind durch den Druck des Wettbewerbs gezwungen, effizient zu produzieren und Gewinne zu machen. Ihre Aufgabe ist offensichtlich Effektivität und Effizienz, nicht aber Moralität. Selbst wenn moralisch verantwortliches Handeln für Unternehmen möglich wäre, würde dies nur den Wettbewerbsmechanismus schwächen und die Lenkungsmechanik der Preise beeinträchtigen. Aus dieser Perspektive ist Unternehmensethik überflüssig.<sup>66</sup>

Diese Auffassung wird in solch apodiktischer Zuspitzung wohl kaum allgemeine Zustimmung erfahren, insofern besteht vermutlich weitgehend Konsens. Der *common sense* ist indes ein schlechter Ratgeber in ökonomischen wie moralischen Fragen. Deshalb muss grundsätzlich nachgefragt werden. Zur Klärung hierzu ist der Rückgriff auf die heftig geführte Debatte um „Shareholder-Value versus Stakeholder-Value“ sinnvoll. Unter diesem Aspekt wird die Frage erörtert, welchen Zielsetzungen eine Unternehmensführung verpflichtet sein sollte.

Das Shareholder-Modell formuliert eine vertrags- oder kontrakttheoretische Sicht des Unternehmens.<sup>67</sup> Unternehmen werden als ein Netz von Verträgen interpretiert. Sie sind auf Basis der Vertragsfreiheit als Institutionen des Privatrechts entstanden.

Ausgangspunkt für die Gründung eines Unternehmens ist die Bereitschaft von Eigenkapitalgebern, ihre Ersparnisse in Haftungskapital (Risikokapital) zu investieren und für die Leitung der Geschäfte zu sorgen. Grundvertrag des Unternehmens für die Klärung dieser Fragen ist der Gesellschaftsvertrag.

Darauf aufbauend schließen die Unternehmen mit Arbeitnehmern Verträge auf Zeit gegen eine zumeist fixe Entlohnung ab. Auch andere Vertragspartner wie z.B.

---

<sup>65</sup> vgl. M. Friedman; Kapitalismus und Freiheit; 1984, S.175

<sup>66</sup> vgl. B. Noll; Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft; 1993, S.3f.; vgl. P. Koslowski; Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogene Ethik; 1988; S.209

<sup>67</sup> vgl. R. Strätling; Shareholder versus Stakeholder. Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein?; 1997, S.3-7

Lieferanten, Kreditgeber, Immobilieneigentümer erhalten für ihre Leistung im Regelfalle ebenfalls ein Kontrakteinkommen (Kaufpreis, Zins, Pacht).

Diese Überlegung erhellt zugleich, dass Unternehmertum mit Risiken behaftet ist. Sind die für ein Unternehmen am Markt erzielbaren Umsätze mehr oder weniger ungewiss, so sind die Kosten für den Einsatz der benötigten Produktionsfaktoren aufgrund fixierter Vertragsversprechen gewiss. Eigenkapitalgeber haben mit ihrem Kapitaleinsatz auch für eventuell eintretende Verluste einzustehen und können nicht wie Fremdkapitalgeber oder Arbeitnehmer vertraglich fixierte Einkommensansprüche geltend machen. Unternehmer haben nur Anspruch auf ein unsicheres Einkommen, in Form des erwirtschafteten Überschuss (= Residualeinkommen). Dies ist ihr Gewinn. Aus dieser Sicht ist bei allen unternehmerischen Entscheidungen legitimes Ziel die Maximierung der Gewinne. Es ist gleichsam „Überlebensaufforderung“ für im Wettbewerb stehende Unternehmen, und zwar unabhängig von ihren Eigentumsverhältnissen.<sup>68</sup>

Hier setzt die Kritik der Verfechter des Stakeholder-Konzepts an. Sie sehen die Shareholder-Value-Doktrin als ungerechtfertigt oder unmoralisch an, weil berechnete Interessen nicht ausreichend berücksichtigt würden. Unternehmen werden nach diesem Denkansatz als „gesellschaftliche Veranstaltungen“, als quasi-öffentliche Institutionen interpretiert.<sup>69</sup>

Grundlage hierfür ist die Koalitionstheorie der Unternehmung; im Unternehmen findet sich eine Koalition unterschiedlicher Interessensgruppen zusammen, die Leistungen oder Beiträge für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen. Wichtige Koalitionäre sind Geschäftsführung, Arbeitnehmer, Aktionäre, Gläubiger, Zulieferer, Kunden, Staat und Kommunen, mögen im Einzelfall auch

---

<sup>68</sup> vgl. H. Steinmann; Unternehmensethik und Gewinnprinzip; 1998, S. 10-11

<sup>69</sup> vgl. P. Ulrich; Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie; 1997, S. 3 ff; vgl. H.-U. Küpper/A. Picot; Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen; 1999; S. 140

Nachbarn, Verbände oder umwelt- oder entwicklungspolitische Gruppen sein.<sup>70</sup> Diese Stakeholder, also von dem unternehmerischen Agieren Betroffenen, sind im Vorhinein nicht scharf abgrenzbar. Dem Management kommt eine Moderatorenfunktion zu. Es muss versuchen, die sich teilweise widersprechenden Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen (z.B. hohe Löhne, langfristige Arbeitsplatzsicherheit, hohe Gewinne, hohes Steueraufkommen, dauerhafter Verbleib an einem Standort, etc.) zum Ausgleich zu bringen und dabei möglichst weitgehend zu befriedigen suchen. Wert- und Interessenkonflikte sind im Idealfalle jeweils unter Beteiligung aller Betroffenen zu lösen.

Aus Gründen der Verteilungsgerechtigkeit wird die Forderung nach Gewinnmaximierung zu Gunsten einer multidimensionalen Zielfunktion zurückgewiesen. Das Gewinninteresse der Kapitalgeber wird vielmehr nur als ein legitimes Interesse neben anderen angesehen. Begründet wird dies damit, dass Anteilseigner – wie andere Stakeholder auch – nur einen Produktionsfaktor bereitstellen und lediglich ein finanzielles Risiko bzw. ein Vermögensrisiko tragen. Im Vergleich dazu wird z.B. das Arbeitsplatzrisiko als ungleich bedeutsamer eingestuft.<sup>71</sup>

Auch wenn nicht bestritten werden kann, dass die Shareholder nach der Rechtsordnung den gewichtigsten Einfluss auf das Zielsystem ausüben, wird ein Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn es die Interessen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, etc. ausreichend beachtet. Gute Beziehungen zahlen sich aus, denn unmotivierte Mitarbeiter werden schlampig, verärgerte Kunden bleiben aus und verprellte Zulieferer werden nachlässig. Diese Interessen werden also jeweils durch den Wettbewerb an den Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkten geschützt. Damit gewinnen Stakeholder faktisch Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> vgl. K. M. Leisinger; Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management; 1997; S. 97 ff; vgl. M. Schüz; Werte – Risiko – Verantwortung. Dimension des Value Managements; 1999, S. 25 ff

<sup>71</sup> vgl. R. Strätling; Shareholder versus Stakeholder. Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein?; 1997, S.3-7

<sup>72</sup> vgl. H.- U. Küpper; Entscheidung und Verantwortung im institutionellen Rahmen; 1999; S. 39-67;

Insofern konvergieren Shareholder- und Stakeholder-Ansatz bei richtigem Verständnis. Die Orientierung am Shareholder-Value bedingt auch keinen Turbokapitalismus, wie vielfach behauptet wird; so gibt es viele sozialpolitische und arbeitsrechtliche Errungenschaften, die gleichermaßen im Interesse der Arbeitnehmer wie der Unternehmer liegen und von daher freiwillig vereinbart würden.

Würde man hingegen die Legitimität des Gewinnmaximierungszieles grundsätzlich in Frage stellen und jeder Stakeholder-Gruppe eine Veto-Position einräumen, um dann den unternehmerischen Zielfindungsprozess durch einen jeweiligen Diskurs aller Interessengruppen zu ermitteln, müssten ständig Grundsatzdiskussionen zwischen allen Betroffenen geführt werden.<sup>73</sup>

Es entstünde ein „moralischer Dauerbegründungsstress“ und die entlastende Funktion allgemeiner Regeln, in der moralische Konflikte grundsätzlich gelöst werden können, würde nicht genutzt. Auf eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Ebenen einer Wirtschaftsethik würde verzichtet. Unternehmen haben indes primär andere Aufgaben, als ständig Grundsatzdiskussionen zu führen.

Für das Gewinnprinzip spricht zunächst durchaus eine ethische Richtigkeitsvermutung.<sup>74</sup> Das Gewinnstreben eines Unternehmens soll durch die marktwirtschaftliche Rahmenordnung in solche Bahnen gelenkt werden, die es ethisch legitim erscheinen lassen. Allerdings steht dieses Ergebnis unter der Prämisse, dass in der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung die berechtigten moralischen Anliegen aller Anspruchsgruppen in einer Gesellschaft erfasst und zum Ausgleich gebracht werden.<sup>75</sup> Dies ist indes kaum zu erwarten.

## **2.2.4 Ist Unternehmensethik überhaupt möglich?**

Ist Ethik im Wettbewerb überhaupt möglich? Sind Moral und Wirtschaft nicht unverträglich? Sind moralische Werte nicht eher ein Karrierehindernis? Fragen dieser

---

<sup>73</sup> vgl. I. Pies/F. Blome-Drees; Was leistet die Unternehmensethik?; 1993, S. 763; vgl. K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992; S.126

<sup>74</sup> vgl. H. Steinmann/A. Löhr; Grundlagen der Unternehmensethik; 1994; S. 132

<sup>75</sup> vgl. K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992; S. 114; J. Wieland; Warum Unternehmensethik?; 1994, S. 217

Art werden häufig gestellt, wenn es um das Thema „Unternehmensethik“ geht und meistens sehr skeptisch beantwortet. Die Alltagserfahrungen des Geschäfts schienen in sehr vielen Fällen gegen die praktische Relevanz der Ethik in der Wirtschaft zu sprechen. Dennoch haben heute mehr als 90% der nordamerikanischen Unternehmen einen „code of ethics“ oder „code of conduct“, 40% dieser Firmen betreiben die Umsetzung ihrer „codes“ durch einen „Ethics Officer“.<sup>76</sup>

Die „Ethics Officers Association“, der Berufsverband der professionellen Ethik-Manager in den USA, hat mehr als 300 institutionelle Mitglieder.<sup>77</sup> Buchstäblich jede amerikanische Universität bzw. Business School hat einen Lehrstuhl für Business Ethics.<sup>78</sup> Obgleich die entsprechenden Zahlen sich für Europa und daher auch für Deutschland bescheidener gestalten, ist dennoch unübersehbar, dass sich auch hier die Dinge in eine ähnliche Richtung verändern. Die bayerische Bauindustrie hat ein EthikManagementSystem (EMS) eingeführt, das beim Aufbau einer von Integrität und Fairness bestimmten Branchen- und Geschäftskultur mithelfen soll.<sup>79</sup> Versand- und Kaufhäuser wie Otto-Versand<sup>80</sup> und C&A gestalten ihre Beziehungen zu Lieferanten in der Dritten Welt entlang des Standards SA 8000, der „Social Accountability“ der Firmen im Hinblick auf Kinderarbeit bei der Produktion von Textilien regelt<sup>81</sup>. Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften arbeiten an der Ergänzung ihres forensischen Services durch moralische Präventivkomponenten und Automobilhersteller haben aus Betrugs- und Korruptionserfahrungen organisatorische Konsequenzen gezogen, die auch das Management von Werten beinhalten. Gleiches gilt für die neuen Compliance-Abteilungen der Banken. Beispiele dieser Art existieren mittlerweile reichlich, auch wenn das systematische Durchdringungsniveau Nordamerikas noch nicht erreicht ist.

---

<sup>76</sup> vgl. Center for Business Ethics at Bentley College; Instilling Ethical Values in large Corporations. Journal of Business Ethics, 11; 1992; S. 863-867

<sup>77</sup> vgl. <http://www.eoa.org>

<sup>78</sup> vgl. Wieland; Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen; 1993

<sup>79</sup> vgl. Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.; EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland. Broschüre; 1998

<sup>80</sup> vgl. J. Merck; Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand; 1998

<sup>81</sup> vgl. D. Leipziger; Social Accountability 8000. Council on Economic Priorities Accreditation Agency Launches Standard on Workplace Issues; 1998



Die Globalisierung der Märkte und die Organisierung weltweiter Wertschöpfungsketten durch global agierende Unternehmungen haben eine ganze Reihe moralischer sensibler Fragen aufgeworfen. Davon zeugt bereits ein oberflächlicher Blick auf die Tagesereignisse, so wie sie uns die Medien anbieten. Ob eine Unternehmung überhaupt Steuern zahlt und wo sie sie zahlt, wird kaum oder nie wahrgenommen. Gleiches gilt für die Kompensationspakete deutscher Spitzenmanager, bspw. nach einem deutsch-amerikanischen Merger, die sicherlich etwas mit der Globalisierung der Arbeitsmärkte, aber eben auch mit einer Bewertung ihrer Angemessenheit und Gerechtigkeit zu tun haben. Da an dieser Stelle aber das Interesse nicht auf den Emotionen der Tagespolitik, sondern auf dem systematischen Zusammenhang zwischen moralischen Werten und der Governance von Unternehmen liegt, werden in der Abbildung 5 die in dieser Hinsicht wichtigen Faktoren Komplexität, Subjektivität und Gesellschaft und ihre moralischen Konsequenzen aufgeführt. Zunächst sollte man realisieren, dass Globalisierung nicht nur weltweite Konkurrenzfähigkeit auf Märkten meint, sondern zugleich auch weltweite Kooperationsfähigkeit zwischen Organisationen. Mehr noch, die Konkurrenz- und die Kooperationsfähigkeit einer Unternehmung sind rekursiv vernetzt. Nur wer im globalen Markt bestehen kann, ist auch ein gesuchter Kooperationspartner für globale „value chains“. Nur wer kooperationsbereit und kooperationsfähig ist, kann denjenigen Zugriff auf innovatives Wissen, weltweite Vertriebskanäle und Kapitalmärkte organisieren, der notwendig ist, um in globalen Märkten Konkurrenzfähigkeit zu erreichen. Die Wirtschaft des nächsten Jahrtausends wird eine Kooperationsökonomie sein, in der unternehmerischer Erfolg entscheiden von der Fähigkeit zur Ökonomisierung der organisationalen Ressource „Kooperation“ unter Wettbewerbsbedingungen abhängt.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> vgl. J. Wieland; Kooperationsökonomie: Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre; 1998;

<b>Komplexität – Subjektivität - Gesellschaft</b>			
<b>Faktor</b>	<b>( + )</b>	<b>( - )</b>	<b>Moralsensitive Probleme der Unternehmenspolitik</b>
Komplexität	Nutzen der Wertschöpfungskette	Integration Kontrolle	Identität, Co-opetition Kultur-Fit, Betrug, Korruption Transparenz
Subjektivität	Economies of Behaviour	Management of Diversity	Akquirierung, Karriereplanung, Motivation, Leistungsqualität, multikulturelle Teams, professionelle Abhängigkeit
Gesellschaft	Nutzen von Ressourcen	Legitimation	Beschäftigung, Soziale Sicherheit, Umwelt, Gesellschaftsvertrag

Abbildung 5 - Triebkräfte und moralische Konsequenzen; Quelle: J.Wieland; Ethik im Unternehmen-Ein Widerspruch in sich selbst? 1999, S.19

Kooperation hat eine organisationale und eine personale Dimension, auf die sich das Management von Werten in Unternehmen bezieht. In Abbildung 5 haben ist diese Dimensionen durch die Faktoren Komplexität, Subjektivität und Gesellschaft spezifiziert, die nach Untersuchungen in den letzten Jahren an Bedeutung für die Unternehmenspraxis gewonnen haben.

Die Zunahme der Komplexität wirtschaftlicher Entscheidungen ist eine direkte Folge der Verlängerung der Wertschöpfungsketten rund um die Welt. Den bereits erwähnten positiven Wirkungen (Zugriff auf Wissen, Distribution und Kapital) steht das Problem der Integration und Kontrolle dieser organisationalen Netzwerke gegenüber. Für die Unternehmenspolitik bedeutet das nicht nur Arbeit am Kultur-Fit

verschiedener Länder, Branchen, Unternehmen und Teams,<sup>83</sup> sondern auch die Generierung einer Verhaltensdisposition bei den Akteuren, die in der amerikanischen Sprache als „Co-opetition“ bezeichnet wird.<sup>84</sup> Damit ist die Fähigkeit von Top-Management und Mitarbeitern gemeint, parallel *cooperation* und *competition* zu leben. In einer Zeit, in der ein und dieselbe Firma Lieferant, Partner und Wettbewerber einer anderen Firma sein kann und in der sich zwischen den Einheiten dezentralisierter Unternehmen sowohl Wettbewerb um Ressourcen und Aufträge als auch Kooperation in einer Organisation nicht nur nicht ausschließen, sondern einander voraussetzen, ist die Fähigkeit zu Co-opetition entscheidend. Ohne gelebte Werte wie Fairness, Verantwortung und Vertragstreue ist eine solche Verhaltensdisposition nicht aufzubauen. Zum Problem der Kontrolle gehören Phänomene wie Betrug an der Firma und Korruption, deren wirtschaftlicher Schaden in die Milliarden Euro geht. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit sind Werte, die hier präventiv wirken. Die Zunahme des Faktors Subjektivität ist ein erstaunliches Phänomen in einer hochinstitutionalisierten und organisierten Wirtschaft. Und dennoch belegen schon die „Catch-Words“ der Suchanzeigen für Personal diese Tendenz: Flexibilität, Responsivität, Entrepreneurship, Innovationsorientierung. Erreicht werden sollen „Economies of Behaviour“, d. h., Wettbewerbsvorteile durch idiosynkratische und möglichst nichtimitierbare Fähigkeiten und Ressourcen einzelner Mitarbeiter.<sup>85</sup> Sie machen den Unterschied zur Konkurrenz aus, sie sind die Engpassressource in der Wirtschaft. Für das Personalmanagement ergibt sich daraus beispielweise die Aufgabe, ein „Management of Diversity“ zu betreiben. Dies ist der Spagat zwischen der Zulassung individueller Subjektivität und organisatorischen Regeln, der eine ganze Reihe von moralischen Fragen aufwirft. Für die Akquirierung geht es um die Entwicklung von Auswahlmechanismen, die eine entsprechende Sensitivität für die Wertvorstellungen der Bewerber haben. Der fast permanente organisatorische Umbau

---

<sup>83</sup> vgl. Wieland; Unternehmensethik als Erfolgsfaktor in globalen Kooperationen; 1997

<sup>84</sup> vgl. B. Nalebuff/A. Brandenburger; Coopetition – kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg; 1996; vgl. J. Wieland; Co-opetition: Globalisierung und die Verantwortung der Unternehmen; 1998; S. 16-21

<sup>85</sup> vgl. H. Nolte/R. Bergmann; Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung; 1998, S. 16ff.

von Unternehmen lässt Karriereplanung zur Lebensplanung für die Mitarbeiter mutieren, die keine Position im Betrieb mehr fokussiert, sondern die Fähigkeit, sich im Arbeitsmarkt zu bewegen. Gleichzeitig aber soll eine Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Zielen und ein vorbehaltloses Einbringen der individuellen Ressourcen bewirkt werden. Ohne eine starke und glaubwürdige Wertekultur sieht sich eine Personalpolitik an dieser Stelle nur noch mit nichtkommunizierbaren Selbstwidersprüchen konfrontiert. Die Stichworte Motivation, Leistungsqualität, die sich ergebende professionelle Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern und die Integration transkultureller Teams auf internationaler Ebene gehören ebenfalls in diesen Kontext.

Schließlich zeichnet sich seit einiger Zeit eine Renaissance der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft ab. Der Übergang von der traditionellen Sozialen Marktwirtschaft zur globalen Produktions- und Absatzwirtschaft hat das gesamte System der staatlich garantierten und auf dem Normalarbeitsverhältnis beruhenden sozialen Sicherung in Deutschland und Österreich auf den Prüfstand gestellt. Was Unternehmen und ihre Verbände dabei häufig übersehen ist die Tatsache, dass die zurecht geforderten flexiblen, differenzierten und betriebspezifischen Lösungen das Problem ihrer moralischen Begründung von der Politik (staatliche Rahmenordnung) und der Sozialparteien (Verbände) auf die Unternehmen selbst verlagert und zunehmend verlagern wird.<sup>86</sup> Auch in dieser Beziehung ist mit einer zunehmenden Komplexität der Unternehmensführung zu rechnen, denn es war ja gerade der Sinn der bisherigen kollektiven Lösungen, hier für einheitliche Regelungen zu sorgen, die sich genau darüber legitimieren. Zunehmenden moralischen Legitimationsdruck erfahren die Unternehmen aus dem öffentlich weithin akzeptierten Argument, dass Firmen zwar die Ressourcen der Gesellschaft an sich ausbeuten, aber immer weniger der Gesellschaft nutzen. Beschäftigung, soziale Sicherheit, Steuern und Umwelt sind ein paar Stichworte, die anzeigen, dass hier ein erheblicher Legitimationsbedarf heranwächst, der mit dem Hinweis auf „Shareholder Value“ kaum zu beantworten sein dürfte. Schließlich steht der sogenannte Gesellschaftsvertrag, der eine Entwicklung markiert,

---

<sup>86</sup> vgl. J. Wieland; Sozialpartnerschaft, betriebliche Sozialpolitik und Unternehmenskultur. Eine institutionenökonomische Analyse; 1996

in der die Lösung einer zunehmenden Zahl ordnungspolitischer Probleme der Globalisierung nur noch durch Netzwerke aus Politik und Wirtschaft und Wissenschaft möglich ist. Hier liegen zunehmend politische Steuerungsmöglichkeiten für Unternehmen, aber auch die Quelle für den Umstand, dass Unternehmen heute für eine Vielzahl von Problemen der Gesellschaft verantwortlich gehalten werden. Fasst man diese Entwicklungen zusammen, dann zeigt sich, dass es sehr gute betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Gründe für das Comeback der „weichen“ Faktoren in der Wirtschaft gibt. Unternehmensethik als Managementaufgabe hat dann aber in erster Linie nichts mit den Tugenden der einzelnen Akteure zu tun, die sich nicht managen lassen, sondern mit dem Einbau von Wertansprüchen und Werthaltungen eines Unternehmens in seine Führungs-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen (Governance-Strukturen). Hier steht der Begriff der Governance-Ethik<sup>87</sup> im Vordergrund.

Governance-Ethik bedeutet nicht, dass individuelle Tugenden unwichtig sind. Im Gegenteil, die Governance-Strukturen eines Unternehmens sind der Kontext, in dem sich individuelle Tugenden bewähren und realisieren müssen. Die entscheidende Frage lautet dann, ob die Steuerungsstrukturen eines Unternehmens so konzipiert sind, dass sie einen Anreiz für moralisches Handeln des Einzelnen im Unternehmen und in der Wirtschaft bieten oder ob es gerade umgekehrt ist? Governance-Ethik ist dann eine Gestaltungsaufgabe im Strategischen Management und hat weitreichende praktische Konsequenzen.

Für die Unternehmen bestehen – wenn auch durch den Wettbewerb in unterschiedlicher Weise begrenzte – Spielräume bzw. Ressourcen für moralisches Handeln.<sup>88</sup> Unternehmen verfügen aufgrund ihrer besonderen Sachkenntnisse zudem über besondere Kompetenzen, die sich auch für den kreativen Einsatz moralischer Anliegen nutzen lassen. Moralische Konflikte entstehen ja häufig zuallererst im Unternehmen, werden hier zur Sprache gebracht und es wird über mögliche Lösungen nachgedacht. Zur Weiterentwicklung moralischer Standards und zweckmäßiger

---

<sup>87</sup> vgl. J. Wieland; Die Ethik der Governance; 1999

<sup>88</sup> vgl. H.-U. Küpper/ A. Picot; Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen; 1999; S. 132 f.

Verfahren zur Durchsetzung „moralischer Neuerungen“ ist daher gerade auch mit dem „Entdeckungs- und Problemlösungsverfahren Wettbewerb“ zu rechnen.

Neben eher defensiven, reaktiven Begründungen gibt es somit auch eine positive, offensive Begründung für die Befassung mit Unternehmensethik. Dies hat mit der Einsicht zu tun, dass Moral stets auch ökonomische Folgen haben wird. Die Beachtung moralischer Anliegen mag zwar kurzfristig vermehrt Kosten verursachen, sich aber langfristig vielfach als ökonomisch erfolgreichere Strategie herausstellen. Setzung, Einhaltung und konsequente Verfolgung moralischer Standards schafft Vertrauen. Dies reduziert Transaktionskosten bei Vertragsabschlüssen mit ArbeitnehmerInnen, Abnehmern, Lieferanten und Kapitalgebern und erleichtert die Kommunikation im Unternehmen und mit den Marktpartnern, ist also auch ökonomisch vernünftig.<sup>89</sup> Ethik ist aus dieser Perspektive eine Investition in den künftigen unternehmerischen Erfolg, in eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftspolitik.<sup>90</sup>

### **3. Unternehmensethik in der Praxis**

#### **3.1 Aufgaben und Ziele der Unternehmensethik**

##### **3.1.1. Aufgaben und Ziele**

Zu den wesentlichen Aufgaben der Unternehmensethik zählt, die Ergänzung der rechtlichen Vorgaben der wirtschaftlich-sozialen Rahmenordnung im Sinne einer Selbstverpflichtung des Unternehmens. Unternehmen verpflichten sich durch ihre Unternehmensethik selbst auf die Umsetzung besonderer Werte und Ideale, welche im Unternehmensleitbild oder in der Unternehmensverfassung formuliert sind. Dabei wird durch die Öffentlichkeit die Selbstverpflichtung der Unternehmen kontrolliert und überwacht und seitens der Stakeholder die Realisierung und Einhaltung von

---

<sup>89</sup> vgl. U. Thielemann/ M. Breuer; Ethik zahlt sich langfristig aus – stimmt das?; 2000, S. 8-13

<sup>90</sup> vgl. K. Homann; Weltgesellschaft, Standortwettbewerb und Demokratie, Vortrag in Bad Boll am 11. Juni 1999; vervielfältigtes Manuskript; S. 10

bestimmten Werten in der Unternehmenspraxis verlangt. Die Unternehmensethik ergänzt die gesetzlichen Normen, die einzuhalten sind, durch andere, rechtlich nicht kodifizierte und sanktionierte Normen, die für die Stakeholder, die Öffentlichkeit und auch für die Unternehmensleitung selbst von Bedeutung sind.

Die Verhältnisse zwischen Moral und Recht können sich durch gesellschaftliche Entwicklungen verschieben, sodass moralische Normen zu gesetzlichen Normen oder auch gesetzliche Normen zu moralischen Forderungen werden. Unter diesem Aspekt kann die Moral zu einem dritten Steuerungsmittel neben Markt und Recht angesehen werden.<sup>91</sup>

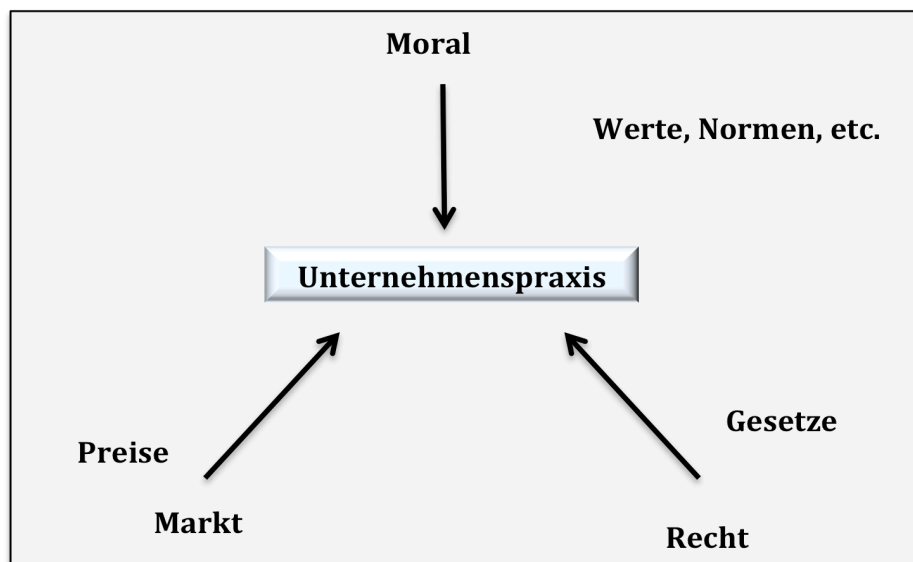


Abbildung 6 - Zusammenhang Markt, Moral und Recht (eigene Darstellung in Anlehnung an H.Steinmann/A.Löhr, Grundlagen der Unternehmensethik; 1994)

Die marktwirtschaftliche Rahmenordnung ist die vorrangige Ebene, in der es die Implementierung von Moral umzusetzen gilt. Somit kann gewährleistet werden, dass es im Unternehmensvergleich zu keinen gravierenden Wettbewerbsnachteilen bei der Umsetzung von moralischen Anliegen kommt. Rahmenordnungen sind zumeist defizitär und unvollständig, so dass das Ausüben wirtschaftlichen Handelns von den jeweiligen Akteuren nicht zur Gänze in den Rahmenordnungen verankert ist und somit Freiräume und Spielräume zulässt. Diese Akteure können unter anderem

<sup>91</sup> vgl. A. Götzelmann; Wirtschaftsethik Workshop kompakt; 2010; S. 36 ff

Arbeitnehmer, Kapitaleigner, Konsumenten, Lieferanten, etc. sein. Somit sind Raum und Ansatzpunkte für Unternehmensethik geschaffen.<sup>92</sup>

Mit der Unterscheidung von Spielregeln und Spielzügen ist deutlich geworden, dass die moralischen Ansätze in den Spielregeln geltend zu machen sind, da diese für alle im Wettbewerb stehenden Akteure gelten und somit wettbewerbsneutral sind. Die Unternehmen selbst agieren im Wettbewerb auf der Ebene der Spielzüge, die grundsätzlich moralfrei, jedoch nicht unmoralisch sind. Der grundsätzliche unternehmerische Gedanke des Gewinnstrebens, wird in diesem Ansatz so betrachtet, dass er als moralisch legitim angesehen werden kann und durch die Rahmenordnung geregelt wird. Somit würde kein Raum und Platz für eine eigenständige Unternehmensethik bestehen. Moralische Anliegen würden zur Gänze durch die handelnden Akteure unter der Befolgung der Handlungsanweisungen umgesetzt werden.

Diese Behauptung setzt allerdings voraus, dass alle moralischen Forderungen unternehmerischer Aktivitäten, in der Rahmenordnung erfasst und integriert wurden. Wie oben bereits angeführt, ist es aus systematischen Gründen niemals möglich, eine vollkommene Rahmenordnung für unternehmerisches Handeln zu schaffen.

Einer dieser Gründe ist unter anderem darauf zurück zu führen, dass der gesetzliche und institutionelle Rahmen reaktiv angelegt ist, das heißt, technische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Veränderungen werden erst zeitverzögert erfasst und bearbeitet. In der heutigen Zeit werden diese Defizite aufgrund der raschen Entwicklung in Wirtschaft, Technik und Wissenschaft noch verstärkt. Somit ergeben sich für Unternehmen mehr Spielräume in der Ausübung ihres wirtschaftlichen Handelns. Bis hier der Wettbewerb durch ausreichende Spielregeln kontrolliert werden kann, können bereits nachhaltige Schäden und Probleme entstanden sein. Weitere Gründe wären die Problematik der Kontroll- und Sanktionssysteme der einzelnen Akteure in einer Gesellschaft sowie die mangelnden Vorgaben von Rahmenordnungen für die Wirtschaft durch die Politik.

Hier setzt man voraus, dass in einem funktionierenden Rechtsstaat ein hohes Maß an Einsicht und Zustimmung erforderlich ist, denn nicht alles was rechtlich zulässig ist, muss auch als moralisch akzeptabel gelten. Seitens der Politik wird das fehlende

---

<sup>92</sup> vgl. B. Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002 S. 36ff



ordnungspolitische Bewusstsein bemängelt, welches in unserer globalen Situation der Vereinigung zu einer Welt von immer größerer Bedeutung wird. Einzelne Unternehmen können diese Probleme nicht mehr lösen, vor allem dann nicht, wenn sie multinational tätig sind. Hier liegt die Versuchung nahe, dass Unternehmen die Unterschiede in den Rahmenordnungen zu Wettbewerbsvorteilen nutzen.

Aus den zuvor genannten Gründen wird deutlich, dass die Rahmenordnung in der Praxis Lücken aufweist und die Unternehmen auffordert, eigenständige, moralische Verantwortungsübernahme zu leisten. Die Aufgabe der Unternehmensethik ist es, die über ihre wirtschaftsethischen Vorgaben hinausgehende moralische Verantwortung festzustellen und Ansätze zu definieren, wie diese im Unternehmen umgesetzt werden können. Unter der Beachtung der Wettbewerbsbedingungen in der Marktwirtschaft sind bei der Umsetzung unternehmensethischer Maßnahmen die Folgen und Konsequenzen des ökonomischen Erfolges oder Misserfolges zu bedenken, da dies für die Unternehmen lebensnotwendig ist.<sup>93</sup>

### **3.1.2 Corporate Governance**

Teile der unternehmensethischen Aufgaben werden auch unter dem Begriff „Corporate Governance“ gebündelt. Darin verankert sind alle relevanten Vorgaben, die zur Führung und Überwachung eines Unternehmens vorausgesetzt werden. Darunter versteht man internationale und nationale Regeln, Vorschriften, Werte, Grundsätze und Leitsätze, die für die Unternehmen bestimmt sind. Weiters sollen damit alle Konfliktfälle der Bezugsgruppen (Stakeholder) einer Unternehmung eingedämmt werden.<sup>94</sup>

Mit Hilfe von Normen der Corporate Governance soll eine hinreichende Qualität der Unternehmensführung gewährleistet werden.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> vgl. K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992; S. 114 ff

<sup>94</sup> vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html>

<sup>95</sup> vgl. M. R. Theisen/A. Werder; Grundsätze; 2004; Sp. 370

Zu den wesentlichen Aufgaben zählt die Verteilung der Macht-, Einkommens- und Risikoverhältnisse in der Unternehmung. Dies schließt die Beziehungen zwischen dem Management und den Share- bzw. Stakeholdern mit ein. Die Zuordnung von Macht erfordert im gleichen Maße die entsprechende Kontrolle und Überwachung. Der Einkommensverteilung wird die Regelung der Einnahmen sowie deren Aufteilung auf die verschiedenen Stakeholder zugeschrieben. Die Übernahme von Verlusten und Haftung wird durch die Risikoverteilung geregelt.<sup>96</sup>

Die Corporate Governance stellt ein Regelsystem im Hinblick auf das Verhältnis zwischen der Unternehmensführung und den wichtigsten Stakeholdergruppen einer Unternehmung dar.

Die Gegenstände werden in vier Gestaltungsfelder gegliedert<sup>97</sup>

Das erste Feld beschäftigt sich mit der übergeordneten Zielsetzung der Unternehmung. Darin wird beschrieben, ob die Interessen der Anteilseigner im Vordergrund stehen oder jene der Stakeholder-Gruppen ebenfalls berücksichtigt werden.

Zum zweiten Feld gehören die Regelungen für Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung. Dieses Feld bildet den Schwerpunkt der Corporate Governance und beinhaltet die Kernprozesse der Führungsorgane, wie bspw. die Informationsversorgung der Überwachungsorgane oder die Vorgaben für die Qualifikationsanforderung und die Vergütung von Mitgliedern.

Im dritten und vierten Feld werden die Normen zur Evaluation von Führungshandlungen sowie die Unternehmenskommunikation mit den Stakeholdern geordnet.

Nicht nur das Erkennen, welcher Bedarf an moralischer Verantwortung in den Unternehmen fehlt, sondern auch die Umsetzung bzw. die Implementierung von moralischen Anliegen in die Unternehmensstruktur ist Aufgabe der Unternehmensethik.

---

<sup>96</sup> vgl. H. U. Küpper; Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche; 2006; S. 157 ff

<sup>97</sup> vgl. A. von Werder; Code 2001; S. 12

## **3.2 Unternehmerisches Handeln in der Marktwirtschaft**

### **3.2.1 Die Entscheidung zwischen Moral oder Rentabilität**

Neben den klassischen Handlungsaufforderungen der mittel- bis langfristigen Gewinnmaximierung werden Unternehmen mit der zusätzlichen Aufforderung, der Integration von moralischen Werten in ihre Zielsysteme konfrontiert. Diese problematische Ausgangsstellung verlangt seitens der Unternehmensethik, den Unternehmen Alternativen in ihren Verhaltensnormen aufzuzeigen, welche unter den Bedingungen der zeitgemäßen Wettbewerbswirtschaft den Einsatz moralischer Ansprüche gerecht werden.

Die steigende Sensibilität in Bezug auf ethische Probleme muss Unternehmen bewusst sein und fordert diese auf zu handeln. Dies betrifft vor allem die Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich ethischem Verhalten sowie Investitionen in Firmenimage und Unternehmenskultur. Ökonomisch gesehen investieren Unternehmen aus langfristigen Gewinninteressen in ethisches Engagement. Josef Wieland beschreibt dies so: „Was vor zwanzig oder dreißig Jahren als Idee einiger (moral heroes) begonnen haben mag, ist heute ein Element des modernen Firmenmanagements, das erkannt hat, dass über das Überleben einer Unternehmung nicht der Markt entscheidet, sondern auch seine Akzeptanz und Autorität in einer stabilen Gesellschaft. (...) Firmen müssen in Moral investieren, wenn sie langfristig ihr Verbleiben im Markt sicherstellen wollen. Firmen müssen Wertemanagement und Moralcontrolling betreiben, wenn von einer wirklichen Unternehmensführung die Rede sein soll.“<sup>98</sup>

Das größte Problem des ethisch motivierten Handelns unter Wettbewerbsbedingungen liegt an der Erfolgsorientierung des Gewinnprinzips. Das Motiv der Gewinnmaximierung zwingt die Unternehmungen und ihre Führungskräfte zu maximalen Produktionsleistungen bei minimalen Kosten.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> J. Wieland; Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, die amerikanische Business-Ethics-Bewegung; 1993; S. 83

<sup>99</sup> vgl. J. Schumpeter; Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie; 1975; S. 129

Um den Zusammenhang zwischen Moral und Rentabilität zu veranschaulichen, wird ein Vier-Quadranten-Schema verwendet. Es beruht auf der jeweils positiven und negativen Ausprägung der beiden Anforderungen Moral und Rentabilität.

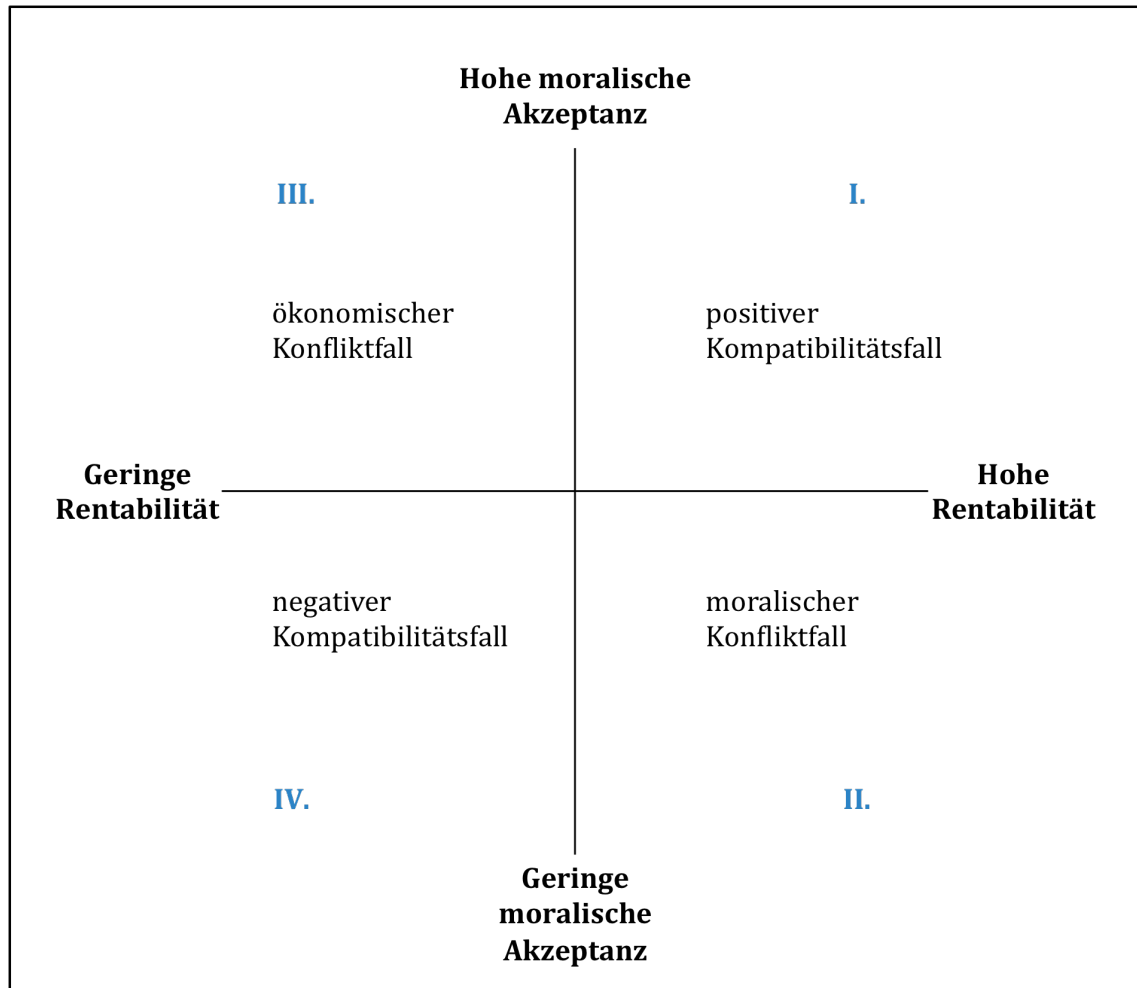


Abbildung 7 - Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität - eigene Darstellung in Anlehnung an K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992; S. 133

In den Quadranten I und IV zeichnen sich jene Fälle ab, die Adam Smith in der klassischen Grundlegung der Marktwirtschaft vorsieht. Die Quadranten II und III stellen die Möglichkeit dar, dass Rentabilität und Moral auseinanderfallen können. Hier kommt es zum Konflikt zwischen ethischen und ökonomischen Forderungen. Dabei geraten Unternehmen in eine moralische Dilemmasituation, in der sie sich entweder für den Gewinn oder die Moral entscheiden müssen. Quadrant II repräsentiert die Entscheidung für den Gewinn, während in Quadrant III die Entscheidung auf die Moral fällt.

In Quadrant II wird ein klassischer Konfliktfall dargestellt, der in der heutigen Zeit gegenwärtig ist. Deshalb soll in dieser Arbeit auch genauer darauf eingegangen werden.

Es bildet sich in diesem Quadranten die Situation ab, dass Unternehmen selbst bei völlig legalen Handlungen in der Öffentlichkeit fragwürdig erscheinen. Dieser Fall ist in den letzten Jahren aufgrund der intensiven Beschäftigung mit Wirtschafts- und Unternehmensethik hervorgetreten. Hier sind die Unternehmen gefordert, Eigeninitiative bei den Legitimationsbemühungen zu zeigen, da diese seitens der staatlichen Rahmenordnung nicht gegeben ist. Nach Peter Ulrich wird dieser Quadrant als das „konstitutive Problem der Unternehmensethik bezeichnet“.<sup>100</sup>

Quadrant III bildet den konträren Fall ab, nämlich den ökonomischen Konfliktfall. Hier können die Unternehmen zwar klare moralische Akzeptanz verbuchen, haben jedoch dadurch mit ökonomischen Nachteilen zu kämpfen.

Konfrontiert mit dem Dilemma zwischen Moral und Gewinn, treffen Unternehmen im ökonomischen Konfliktfall die Entscheidung für die Moral und im moralischen Konfliktfall für den Gewinn.

### **3.2.2 Strategien im Unternehmen**

Für die Implementierung im Unternehmen muss zunächst auf die zwei wesentlichen Typen unternehmerischen Handelns in der Marktwirtschaft eingegangen werden.

Dabei unterscheidet man zwischen der Wettbewerbsstrategie und der ordnungspolitische Strategie.<sup>101</sup>

Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens<sup>102</sup> wobei der ökonomische Erfolg im Vordergrund steht. Die Herkunft des Begriffes „Strategie“ schreibt man dem Militärwesen (griech. strategós = Heerführer) zu und wird mit Angriff, Verteidigung, Drohung, Macht, Stärke, Abschreckung, Taktik umschrieben.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> P. Ulrich; Diskursethik und politische Ökonomie; 1989; S. 190

<sup>101</sup> vgl. K. Homman/F. Blome-Drees; Wirtschafts- u. Unternehmensethik; 1992; S. 136 ff

<sup>102</sup> vgl. F. X. Bea/J. Haas; Strategisches Management; 2009; S. 53

<sup>103</sup> vgl. M. Porter; Wettbewerbsstrategie; 1983; vgl. M. Porter; Wettbewerbsvorteile; 1999

Ziel der Strategie ist es also, mit allen Mitteln den ökonomischen Erfolg zu sichern und wird damit als Gegenteil von Moralität verstanden. Als Strategen bezeichnet man jene Person, die nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist, sondern das Ziel vor Augen hat, seinen Gegner zu besiegen.<sup>104</sup>

Bei der Wettbewerbsstrategie steht allein das Erzielen von Gewinn im Vordergrund und entspricht im Grunde der klassischen Handlung in der Marktwirtschaft. Die Unternehmen versuchen mit eigenen Mittel und Wege in den Bereich der moralischen Akzeptanz und ökonomischer Tragbarkeit zu gelangen.

Bei der ordnungspolitischen Strategie können Unternehmen versuchen, die Lücken in der staatlichen Rahmenordnung zu schließen. Man spricht daher auch von einer wettbewerbsneutralen Festlegung moralischer Standards für alle Unternehmen einer Branche.

Bei beiden Strategien steht das Erzielen von Gewinnen im Vordergrund aber der Einfluss auf den Erfolg liegt auf unterschiedlichen Ebenen. Während bei der Wettbewerbsstrategie die Unternehmen direkten Einfluss auf ihren Unternehmenserfolg haben, wird bei der ordnungspolitischen Strategie durch das Schaffen von neuen Rahmenordnungen die ökonomische Nachteiligkeit des richtigen moralischen Verhaltens vermindert oder beseitigt.<sup>105</sup>

### **3.2.3 Kombination von Strategien und Handlungsfelder**

Ziel der Unternehmensethik ist es, den Unternehmen Empfehlungen für die jeweilige Handlungssituation zu bieten. So werden die jeweiligen unternehmerischen Handlungsfelder im Spannungsfeld von Moral und Gewinn um die geeigneten Handlungsstrategien erweitert (siehe Abbildung 8). Mit diesem Ansatz werden die Unternehmen gefordert, weit in den Bereich mit hoher moralischer Akzeptanz vorzustoßen, ohne dabei die grundsätzlichen ökonomischen Zielsetzungen zu missachten.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> vgl. K.-O. Apel; Diskurs und Verantwortung; 1988; S. 270 - 305

<sup>105</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 180

<sup>106</sup> vgl. K. Homman/F. Blome-Drees; Wirtschafts- u. Unternehmensethik; 1992; S. 141ff

Ausgehend davon, dass Unternehmen ihr Eigeninteresse bzw. das Gewinninteresse verfolgen, macht sich das Eigeninteresse in der Wettbewerbsstrategie direkt und unmittelbar geltend und in der ordnungspolitischen Strategie indirekt und mittelbar.<sup>107</sup> Deshalb empfiehlt die Unternehmensethik folgende Strategien für den jeweiligen Handlungsfall:

- Quadrant I : Wettbewerbsstrategie
- Quadrant II: Wettbewerbsstrategie und/oder die ordnungspolitische Strategie
- Quadrant III: ordnungspolitische Strategie
- Quadrant IV: Marktaustrittsstrategie

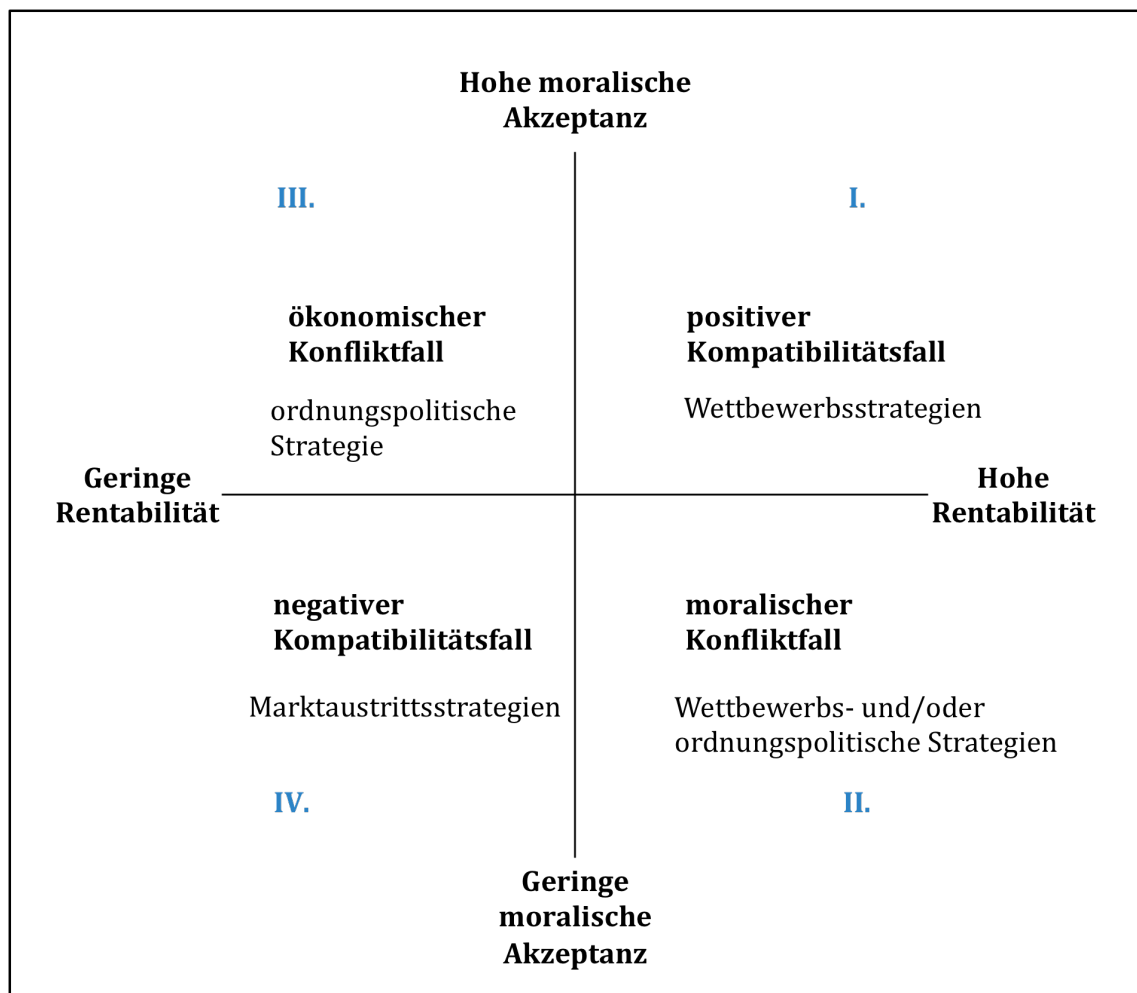


Abbildung 8- Erweiterung 4-Quadranten mit Strategien; Erweitert nach K. Homann/F. Blome-Drees nach eigene Darstellung in Anlehnung an K. Homann/F. Blome-Drees; Wirtschafts- und Unternehmensethik; 1992; S. 133

<sup>107</sup> vgl. K. Homann /C. Lütke; Einführung in die Wirtschaftsethik; 2005; S. 90ff

Die dritte Strategie, die hier noch nicht aufgegriffen wurde, ist die Marktaustrittsstrategie. In der Öffentlichkeit meist mit Versagen oder Insolvenz in Verbindung gebracht, zeigt sich bei näherer Betrachtung eine systematische Managementstrategie.<sup>108</sup> Die Gründe für einen Marktaustritt können ökonomischen als auch ethischen Hintergrund besitzen.

Die Firma Henkel hat 1999 freiwillig lösungsmittelhaltige Kleber vom Markt genommen, da Lösemittel rauschähnliche Zustände bewirken können und bekannt geworden war, dass Kinder den Klebstoff kaufen, um sich einen „billigen“ Rausch zu verschaffen. Henkel musste allerdings Marktanteilsverluste hinnehmen, da lösungsmittelfreie Kleber, die stattdessen angeboten wurden, qualitativ schlechter sind. Diese Beispiel beschreibt den Fall eines Marktaustritts/Marktverkleinerung mit ethischem Hintergrund.

Ökonomische Gründen dagegen wären die Schließung von unrentablen Filialen, die Einstellung verlustbringende Produktion von Gütern, die Trennung von Geschäftsbereichen die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens passen oder die Schließung des Unternehmens aufgrund Zahlungsunfähigkeit.<sup>109</sup>

Jeder Marktaustritt birgt aber große Nachteile für die zahlreichen Stakeholder. Mitarbeiter verlieren ihre Arbeitsplätze, Kunden können nicht mehr oder nur noch schlecht versorgt werden, den Lieferanten gehen Kunden verloren und Gläubiger bleiben auf ihren Schulden sitzen. Mit fatalen Auswirkungen ist vor allem auch dann zu rechnen, wenn Unternehmen ihre Geschäfte komplett einstellen müssen.<sup>110</sup>

### **3.3 Integration von Unternehmensethik im Unternehmen**

Unternehmensethik befasst sich mit dem ethischen Handeln innerhalb der Unternehmung, indem sie Grundwerte in alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit

---

<sup>108</sup> vgl. F. X. Bea/J. Haas; Strategisches Management; 2009; S. 193

<sup>109</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 185

<sup>110</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 186 ff



einfließen lässt. Unternehmensziele, -leitbilder und unternehmerische Entscheide sollen von diesen Grundwerten geprägt werden.<sup>111</sup>

Wesentlicher Bestandteil bei der Implementierung einer Unternehmensethik ist die Formulierung von Grund- bzw. Leitsätzen im Unternehmen. Diese sollen die unternehmerischen Handlungen beschreiben und dienen als Orientierungsleitlinie für unternehmerische Geschäftspraktiken. Um diese Leitsätze im Unternehmen zu integrieren und deren Inhalte zu transportieren ist der Aufbau einer Kommunikationsplattform unumgänglich. Für die Mitarbeiter muss die Möglichkeit zur Diskussion geschaffen sowie die Teilnahme an Audits und Trainings ermöglicht werden.

Ziel ist es, dass unternehmensethische Grund- und Leitsätze nicht nur formuliert, sondern auch gelebt werden.<sup>112</sup>

### **3.3.1 Einführung von Unternehmensleitsätzen**

Unternehmensleitsätze oder auch sogenannte Ethik-Kodizes (Codes of Ethics, Codes of Conduct) dienen dazu, dass Unternehmen ihr Wertesystem aus eigener Initiative beschreiben können. Darin verankert sind zu meist die gesellschaftliche Stellung des Unternehmens sowie die Verhaltensnormen mit den internen bzw. externen Stakeholdern. Beispielhaft wäre hier das Unternehmensleitbild von Hewlett Packard anzuführen: „ Als ein Unternehmensverband, der in vielen verschiedenen Staaten und Gemeinwesen der ganzen Welt tätig ist, müssen wir sicherstellen, dass wir zu deren Wohl beitragen. Dies bedeutet, dass wir unsere Interessen mit denjenigen des jeweiligen Gemeinwesens in Übereinstimmung bringen müssen. Es bedeutet außerdem, dass wir uns gegenüber Einzelpersonen und Gruppen moralisch einwandfrei verhalten...“<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. N. Thom; Personalmanagement; 2005; S. 18; Skript zur gleichnamigen Vorlesung

<sup>112</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S. 113

<sup>113</sup> zitiert nach H. Steinmann/ A. Löhr/ B. Kustermann; Forum Wirtschaftsethik; 1996; S. 1-5

Während sich manche Unternehmen lediglich auf ihre Grundprinzipien beschränken (z.B. Levi Strauss), führen wiederum andere ausführliche Details ihrer Handlungsvorgaben sowie ökonomische Anliegen und ethische Zielsetzungen an.<sup>114</sup> Im Zuge der Entwicklung eines Leitbildes geht es um die Offenlegung von Werten und Normen. Dies wird meistens über einen Prozess dargestellt.

Drei Gründe sind daran maßgeblich entscheidend, welche in Form von Funktionen dargestellt werden.

- Als Orientierungsfunktion dienen sie zur Darstellung von Verhaltenserwartungen und setzen moralische Mindeststandards. Hier werden den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens die Werte und Normen transparent gemacht. Ziel ist es, mit dieser Orientierungsfunktion willkürliche und spontane Ad-hoc-Entscheidungen zu vermeiden und eine Basis zu schaffen, die vor allem für international tätige Unternehmen von großer Bedeutung ist, um Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Herkunftsländer in funktionsfähigen Teams zu integrieren.
- Als Motivationsfunktion können Leitbilder wirken, wenn sie die Mitarbeiter eines Unternehmens zur Verfolgung gemeinsamer Ziele hin inspirieren können. Diese Motivationsfunktion tritt dann auf, wenn die Leitbilder die gewollten Werte der Mitarbeiter repräsentiert. Somit werden sich die Mitarbeiter mit den Strategien, Zielsetzungen und Arbeitsweisen des Unternehmens identifizieren.
- Als dritte Funktion ist hier noch die Legitimationsfunktion anzuführen. Hierbei setzen die Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit und ihrer Mitarbeiter ein klares Zeichen zur Verantwortungsübernahme und signalisieren ihr Dasein als moralischer Akteur. Darüber hinaus können dadurch staatliche Interventionen bei häufigen Aufkommen von unmoralischen Geschäftspraktiken vermieden werden.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> vgl. H. Lenk/ M. Maring; Wirtschaftsethik – ein Widerspruch in sich selbst; 1996; S. 1-22

<sup>115</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S. 117 ff

Es gibt keine genauen Richtlinien, wie Unternehmen ihre Leitsätze zu gestalten haben, doch haben sich gewisse Regeln in der Praxis etabliert, die Anhaltspunkte für die Gestaltung der Unternehmensleitsätze geben. Grundsätzlich nimmt man an, dass Unternehmensrichtlinien nur dann wirksam sind, wenn sie mit einer großen Zustimmung und Beteiligung der Mitarbeiter umgesetzt werden. Hier spricht man von einer Partizipation der Beschäftigten.<sup>116</sup> Darin verbirgt sicher der Ansatz, dass nicht nur die Führungsspitze mit diesen Themen konfrontiert sein sollte, welche über Beschlüsse und Erlässe diese Richtlinien kommuniziert und beschließt.

Nicht minder bedeutsam ist die einfache und eindeutige Formulierung der Richtlinien, welche zu einer erhöhten Akzeptanz führt. Sie sollten keine Versprechungen enthalten, welche im Alltagsgeschäft keine Gültigkeit haben und nicht realisiert werden. Der Detaillierungsgrad sollte den Mitarbeitern noch Entscheidungsspielräume offen lassen um nicht als Instrument der Bevormundung dargestellt zu werden, was mehr Schaden als Nutzen stiften würde.<sup>117</sup>

Um eine effizientere Umsetzung der Leitsätze im Unternehmen zu gewährleisten ist es sinnvoll, die Mitarbeiter und externen Stakeholder von Beginn an in den Umsetzungsprozess einzubeziehen. Die interne Kommunikation dient zur Sicherstellung des Bekanntheitsgrades unter den eigenen Mitarbeiter. Nur so kann zweifellos das Ziel zur Einhaltung der Unternehmensleitsätze verfolgt werden. Nach außen werden unter anderem die Imagepflege sowie auch der Stellenwert des Unternehmens bekräftigt, da veröffentlichte Verhaltensvorgaben natürlich durch externe Quellen kontrolliert und verlangt werden können.<sup>118</sup>

Zusammenfassend sei erwähnt, dass solche Richtlinien oder Kodizes freiwillige Verpflichtungen von Unternehmen aufzeigen und keine Rechtsverbindlichkeit besitzen. Sie sollen als Orientierungshilfen und nicht als Zwangsinstrumente dienen.

---

<sup>116</sup> W. M. Hoffmann; A Blueprint for Corporate Ethical Development; 1998, S. 55; vgl. H. Steinmann/ A. Löhr/ B. Kustermann; Unternehmensleitbilder; 1996, S.3

<sup>117</sup> B. Palazzo; Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich; 2000; S. 213

<sup>118</sup> vgl. E. Göbel, Unternehmensethik; 2010; S. 221

Für die Umsetzung dieser Leitsätze im Unternehmen zeigen sich in der Praxis zwei Ansätze verantwortlich, der Compliance-Ansatz und der Integrity-Ansatz.

Der Compliance-Ansatz baut auf einem skeptischen, passiven Menschbild auf und wirft dem Mitarbeiter ein opportunistisches Verhalten vor. Um ein moralisches Verhalten bei den Mitarbeitern zu erreichen, geht man hierbei von extrinsischer Motivation aus. Die Mitarbeiter müssen durch äußere Anreize wie Belohnung oder Bestrafung dazu angeregt werden, ihre Verhaltensweise den moralischen Grundvoraussetzungen des Unternehmens anzupassen. Dieser Ansatz kommt vorwiegend in traditionellen Managementmodellen vor, wo eine weitgehende Trennung zwischen Managementaufgaben und ausführenden Tätigkeiten erwünscht ist und tritt vorwiegend in Unternehmen mit geringer Komplexität und hoher Stabilität auf.<sup>119</sup>

Der Integrity-Ansatz basiert auf der Grundlage, das moralisch verantwortungsvolle Verhalten zu unterstützen und nicht das Fehlverhalten der Mitarbeiter aufzuzeigen. Die Mitarbeiter sollen dabei frühzeitig in die Formulierung und Umsetzung der Ethik-Standards eingebunden werden und für Unternehmensinteressen sensibilisiert werden. Dies setzt ein vertrauensvolles Klima im Unternehmen voraus. Entgegen dem Compliance-Ansatz baut der Integrity-Ansatz auf intrinsische Motivation auf. Die Mitarbeiter sind am Geschehen des Unternehmens interessiert und wollen Verantwortung übernehmen und Entscheidungen selbst treffen. Dabei werden die Potentiale der Mitarbeiter umfassend genutzt um neue Probleme im Unternehmensumfeld schnell zu erkennen, zu bearbeiten und darauf reagieren zu können.

---

<sup>119</sup> vgl. H. Steinmann/ B. Kustermann; Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess; 1999, S. 216 ff

	<b>Compliance-Ansatz</b>	<b>Integrity-Ansatz</b>
<b>Zielsetzung</b>	Konformität mit externen Verhaltensstandards herstellen	Selbststeuerung des Mitarbeiters
<b>Steuerungsphilosophie</b>	Begrenzung diskretionärer Handlungsspielräume	Ermöglichung moralischen Verhaltens
<b>Verhaltensannahme, Menschenbild</b>	Vom materiellen Eigeninteresse geprägtes Wesen (extrinsische Motivation): opportunistisches Verhalten	Vom eigenen und sozialen Interesse geprägtes Wesen (intrinsische Motivation), verantwortungsbewusstes lernfähiges Verhalten
<b>Maßnahmen</b>	Misstrauenskultur, Überwachung, Fremdkontrolle, Sanktionsmaßnahmen	Vertrauenskultur: Freiräume für Eigenverantwortung schaffen

Abbildung 9 - Merkmale des Compliance- und Integrity-Ansatzes (Quelle: B. Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, 2002, S. 121)

Die Anwendung des jeweiligen Ansatzes hängt in vielerlei Hinsicht von der Situation ab, in dem sich das Unternehmen befindet. Somit lässt sich keine Pauschalprognose abgeben, für welchen Ansatz sich ein Unternehmen zu entscheiden hat. Die Entscheidung muss nicht für einen der beiden Ansätze fallen. Es besteht auch die Möglichkeit, eine Kombination aus Compliance- und Integrity Ansatz zu gestalten. Gründe dafür sind, dass sich opportunistisches Verhalten nie zur Gänze in einem Unternehmen ausschließen lassen wird und somit entsprechende Vorkehrungen getroffen werden müssen. Oftmals wird der Integrity-Ansatz als Erweiterung zum Compliance-Ansatz gesehen. Dies führt daher, dass Unternehmen im Laufe der Zeit ihren Tätigkeitsbereich erweitern oder zum Beispiel international tätig werden.<sup>120</sup>

<sup>120</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- u. Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S 121 ff

### 3.3.2 Schaffung einer Unternehmenskultur

Mit Unternehmenskultur bezeichnet man die im Unternehmen geltenden Wertvorstellungen, welche das Denken und Handeln prägen. In Bezug genommen sind also die faktisch geltenden Normen, Werte und Orientierungsmuster. Diese müssen nicht mit den Normen und Werten übereinstimmen, die in den Unternehmensleitlinien niedergelegt sind oder von Vorständen in „Sonntagsreden“ verkündet werden.<sup>121</sup> Die gemeinsam geteilten Orientierungen sorgen für eine mehr oder weniger ausgeprägte kulturelle Identität, die dann in Redewendungen, in Kleidungsvorschriften, in Legenden, Mythen oder eingängigen Geschichten zum Ausdruck kommen.

Unternehmenskulturen sind im Laufe der Zeit gewachsen und haben sich in der Unternehmensgeschichte als erfolgreiche Lösungen bewährt. Deshalb werden sie an neue Generationen von Mitarbeitern weitergegeben.<sup>122</sup> Da Unternehmenskulturen durch das gesellschaftliche und ökonomische Umfeld geprägt werden, bleiben sie in ständiger Veränderung. Die in der Gesellschaft vorherrschenden Wertvorstellungen, Umgangsformen und Lebensstile werden durch die Mitarbeiter in die Unternehmenskultur eingeführt. Ebenso wird sich ein Unternehmen an die Märkte und dem dort herrschende Zeitgeist häufig anpassen müssen.<sup>123</sup>

Unternehmenskulturen sind schwer fassbar, da sie eine Konstruktion der Wirklichkeit sind, die nur in den Köpfen der Organisationsmitglieder existiert. Gemeinsam getragene Werthaltungen können nicht unmittelbar beobachtet werden. Beobachten lassen sich demgegenüber nur äußerliche Merkmale wie Sprache, Symbole, Rituale oder Kleidung, von denen auf bestimmte Unternehmenskulturen geschlossen werden kann.<sup>124</sup> Allerdings ist hier Vorsicht geboten, da solche Kennzeichen oder Merkmale wieder interpretationsfähig sind, und der Interpretierende sich dabei bewusst bleiben muss, dass er seine eigene „kulturell vorgeformte Brille“ dabei nutzt, also die eigenen

---

<sup>121</sup> vgl. M. Michael; Die Verantwortung der Personalentwicklung für eine ethikorientierte Unternehmensführung; 2000; S. 496-501; umfassend dazu K. Berkel/ R. Herzog; Unternehmenskultur und Ethik; 1997; S. 10 ff.

<sup>122</sup> vgl. M. Schüz; Werte – Risiko – Verantwortung, Dimension des Value Managements; 1999; S. 191

<sup>123</sup> vgl. K. Berkel; Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven; 1998; S. 122

<sup>124</sup> M. Osterloh; Unternehmensethik und Unternehmenskultur; 1991; S. 153 ff.

Vorurteile und Maßstäbe mit einbringt. Auch wenn Unternehmenskulturen schwer erfassbar und abgrenzbar sind, besitzen sie zum Teil eine hohe normative Orientierungskraft. Dies mag die Zusammenarbeit erleichtern, weil damit eine hohe Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter verbunden ist. Andererseits können ausgeprägte Unternehmenskulturen als Barrieren für moralisches Verhalten wirken. Führen verfestigte Unternehmenskulturen dazu, dass abweichende oder neue Wahrnehmungen und Einstellungen gefiltert, ausgeblendet oder unterdrückt werden, so werden überholte oder einseitige Werthaltungen nicht mehr in Frage gestellt. Unmoralisches Verhalten wird nicht erkannt oder reflektiert. Es stellt sich daher die Frage, welche Organisationskulturen oder Facetten von Unternehmenskulturen unmoralisches Verhalten fördern und wie Ethik-Management dagegen vorgehen kann.

Gibt es Unternehmenskulturen, die eine ethisch sensible Unternehmenspolitik gewährleisten? Gibt es überhaupt „optimale“ Unternehmenskulturen? Und wenn ja, können Unternehmenskulturen dann auch gezielt vom Management beeinflusst oder gestaltet werden? Sind Kulturen „machbar“? Die Antworten auf die gestellten Fragen sind eben so schwierig wie wichtig. Sind nämlich Unternehmenskulturen „unwägbar, unfassbar, aber alles durchdringend“, <sup>125</sup> dann werden manche gut gemeinten Ethikmaßnahmen nutzlos erscheinen, wenn die Organisation und die sich darin verfestigten Werthaltungen nicht mitspielen.

Ein Blick auf die Debatte um die Unternehmenskultur <sup>126</sup> seit Mitte der 1970er Jahre zeigt, dass es zu den aufgeworfenen Fragen erhebliche Meinungsunterschiede gibt. Sie lassen sich nicht eindeutig mit „ja“ oder „nein“ beantworten.

Es gibt keine optimale Organisationskultur, <sup>127</sup> so wie es keine optimalen Führungsstrukturen oder optimalen Unternehmensleitlinien gibt. Allenfalls gibt es gewisse identifizierbare Eigenschaften, die für eine intakte und ethischen Anliegen gegenüber sensibler Kultur sprechen, und es gibt andere Merkmale, für die das eher

---

<sup>125</sup> vgl. K.Berkel/ R. Herzog; Unternehmenskultur und Ethik; 1997, S. 13; Zitat de Coulon

<sup>126</sup> M. Osterloh; Unternehmensethik und Unternehmenskultur; 1991; S. 154 ff

<sup>127</sup> J. W. Weis; Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics, and Ethics; 1996, S. 261

nicht gilt. Auf zwei wesentliche Ausprägungen von Merkmalen soll im Folgenden eingegangen werden:

- Wird eher durch starke oder durch schwache Kulturen das ethische Anliegen repräsentiert?
- Welche Unternehmens- und Führungskultur benötigen ethikorientierte Unternehmen?

Häufig werden „starke Unternehmenskulturen“, d.h. bei den Beschäftigten aller Unternehmensebenen fest verankerte und deutlich erkennbare gemeinsame Werthaltungen, als Voraussetzung hoher Moralstandards angesehen. Die dahinter steckende Hypothese ist einfach: Je mehr Übereinstimmung mit den in Unternehmensleitbildern festgeschriebenen Wertorientierungen, desto höher ist der Moralstandard!<sup>128</sup>

Allerdings bringt eine zu weitgehende Konformität mit organisatorischen Werten Gefahren mit sich. So ist zu beachten, dass mögliche Subkulturen im Unternehmen existieren. Mitarbeiter in einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung werden eine andere Kultur als Beschäftigte in der Montageabteilung leben. Zudem trägt eine turbulente, komplexe Umwelt ständig neue moralische Fragestellungen an ein Unternehmen heran. Konsequenz sind häufige Wertkonflikte, die in einer auf starke Konformität angelegten Kultur nicht zureichend wahrgenommen und ausgetragen werden können. Vielmehr sind festgefahrene Orientierungen zu erwarten.

Andererseits sind aber auch schwach ausgeprägte Kulturen nicht wünschenswert, da sie mit einem Mangel an Kommunikation und Verständigung verbunden sind.<sup>129</sup>

Erstrebenswert sind daher Unternehmenskulturen, die auf Konsens bei wenigen grundlegenden Werten aufbauen, ansonsten aber Raum für unterschiedliche Subkulturen wie Werthaltungen lassen.<sup>130</sup>

Die Diskussion um organisationsstrukturelle wie –kulturelle Barrieren hat bereits gezeigt, dass offene, partizipative Organisationskulturen wünschenswert sind.

---

<sup>128</sup> vgl. K. Berkel/ R. Herzog; Unternehmenskultur und Ethik; 1997; S 113 ff

<sup>129</sup> H. Steinmann/ B. Gerhard; Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung; 1992, S. 171

<sup>130</sup> K. Berkel/ R. Herog; Unternehmenskultur und Ethik; 1997; S. 115 f



Unternehmenskulturen sollen schon aus elementarem Überlebensinteresse des Unternehmens Möglichkeiten der Erneuerung zulassen. Dies beinhaltet auch Offenheit für Innovationen in Fragen des Ethik-Managements. Das bedeutet, dass jeder Beschäftigte, der ein moralisches Dilemma erkennt, dies in den unternehmerischen Diskussionsprozess einbringen kann, es gewährleistet wird, dass auch die Kommunikation und Diskussion über ethische Dilemmata möglich ist, auch einmal eingefahrene Praktiken immer wieder hinterfragt werden dürfen, so dass Fehler korrigiert werden können.

Solche Möglichkeiten der Partizipation fördern Motivation, Bewusstsein und Verantwortung für die ethischen Belange des Unternehmens. Allerdings lässt sich die Idee der offenen, partizipativen Organisation nicht beliebig verallgemeinern.<sup>131</sup> Die verschiedentlich formulierte These, je offener eine Unternehmenskultur, umso eher sei mit der Beachtung moralischer Anliegen zu rechnen, ist zu einfach. Hier wird der Gedanke der offenen, pluralistischen Gesellschaft unreflektiert aus dem politisch-gesellschaftlichen Raum auf Unternehmen übertragen. Privaten Unternehmen wurden von den Eigentümern konkrete Zielsetzungen und spezifische Effizienzerwartungen vorgegeben, die nicht mehr verhandelbar sind. Pluralität und Interessenvielfalt mag dann zwar in bestimmten Bereichen – so z.B. bei Projektteams oder in Forschungsabteilungen – erwünscht sein und bewusst gefördert werden. Umgekehrt werden aber in anderen Teilbereichen aus Effizienzüberlegungen ebenso bewusst hierarchische Strukturen installiert. Wenn daher vorgeschlagen wird, Mitarbeitern müssten Mitspracherechte bei Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte und –bedingungen eingeräumt werden,<sup>132</sup> so ist dies als unkonditionierte Forderung nicht akzeptabel. Anderenfalls wäre der betriebliche Alltag mühselig und mit hohen Transaktionskosten belastet.

Unternehmen sehen sich damit einem grundlegendem Dilemma gegenüber: Zentralisierungsbestrebungen gehen einher mit erhöhter Koordinationseffizienz, aber abnehmender Motivationseffizienz. Umgekehrt geht mit Öffnungsanstrengungen bzw.

---

<sup>131</sup> D. Gebert; Die offene Organisation als Leitkonzept? In: G. Blickle (Hrsg.), Ethik in Organisationen; 1998, S. 149-168

<sup>132</sup> vgl. P. Ulrich; Führungsethik; 1999, S. 230-248

Dezentralisierung eine erhöhte Motivations-, aber eine geringere Koordinationseffizienz einher.<sup>133</sup>

Unternehmenskulturen lassen sich nicht einfach erzeugen oder beliebig manipulieren, sie sind nur langfristig und vermutlich auch nur im bestimmten Maße veränderbar.<sup>134</sup>

### **3.4 Gründe für unethisches Verhalten im Unternehmen**

#### **3.4.1 Ethische Konfliktfelder im Unternehmen**

Unternehmen werden dazu verleitet, sich eher unmoralisch zu verhalten. Damit verschaffen sie sich Vorteile. Die Konkurrenz muss sich aus Wettbewerbsgründen den niedrigeren Moralstandards anpassen.

➔ Gefahr der Erosion von Moralstandards<sup>135</sup>

Wenn man vom Verhalten des Unternehmens spricht, so bezieht sich das in erster Linie auf die Akteure des handelnden Unternehmens, den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind in großem Ausmaße an der resultierenden Glaubwürdigkeit eines Unternehmens beteiligt. Durch ihr Handeln wird das Bild in der Öffentlichkeit geprägt. Jeder Mitarbeiter, der in Kontakt mit externen Stakeholder-Gruppen kommt, kann das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit des Unternehmens mit seinem Handeln fördern, beschädigen oder zerstören.<sup>136</sup>

Daraus lässt sich schließen, dass jede unmoralische bzw. moralisch bedenkliche Handlung durch Personen initiiert, entschieden und umgesetzt werden muss. Unmoralisches Verhalten im Geschäftsleben ist zumeist ein systematisches Problem und nicht immer zwingend die Ursache aus moralischen Defiziten und Unzulänglichkeiten der handelnden Personen. Es ist das Verhalten von anständigen Menschen, die normalerweise nicht daran denken würden, etwas Illegales oder

---

<sup>133</sup> D. Gebert; Die offene Organisation als Leitkonzept?; 1998; S. 161

<sup>134</sup> M. Schüz; Werte – Risiko – Verantwortung, Dimension des Value Managements; 1999; S. 190 f

<sup>135</sup> vgl. N. Thom; Ethik im Personalmanagement; 2005

<sup>136</sup> M. Kaptein; Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations; 1998, S.36f.

Unmoralisches zu machen. Aber sie sehen sich durch besondere Umstände im Unternehmen dazu veranlasst.<sup>137</sup>

Unmoralisches Verhalten reflektiert vielfach die Deformationen oder Defizite der Unternehmensorganisation. Dabei unterscheidet man zwischen Organisationsstruktur und Organisationskultur.

Als Organisationsstruktur bezeichnet man alle generellen Regelungen, die zur Differenzierung und Integration im Unternehmen beitragen (Arbeitsteilung, Entscheidungsstruktur, Befehlshierarchie, etc.).

Unter Organisationskultur versteht man die über die zeitliche Geschichte eines Unternehmens gebildete gemeinsame Werthaltung. Dies zeigt sich in typischen Denkmuster, Handlungsweisen, Symbolen und Ritualen.

Beide Aspekte können verantwortliches Verhalten fördern oder hemmen.

Organisationsstrukturelle Barrieren für moralisches Handeln stellen vorwiegend unternehmensinterne Regelungen dar. Sie sind zwar für die interne Organisation unabkömmlich und schaffen Stabilität und Erwartungssicherheit, zugleich bedeuten sie aber auch ein gewisses Maß an Fixierung und Selektion. Somit wird den Mitarbeitern die ethische Reflexion ihres Handelns genommen, denn ihre Handlungen entsprechen den unternehmerischen Vorschriften bzw. liegen Handlungen nicht in Ihrem Verantwortungsbereich.

Weitere Barrieren für moralisches Handeln sind vor allem die klassische Befehlshierarchie, die Arbeitsteilung sowie Anreiz- und Kontrollsysteme.

Hinter der klassischen Befehlshierarchie verbirgt sich das Ein-Linien oder Stab-Linien Organisationsmodell. Dieses basiert auf strikter Anweisung und Unterordnung, auf Befehl und Gehorsam. Das Modell führt vor allem zu Informationsverzerrungen und Informationsblockaden. Von den Mitarbeitern wird kein selbstständiges Arbeiten erwartet, da sie sich strikt nach den Vorgaben ihrer Vorgesetzten zu verhalten haben. Der Versuch, das Mitarbeiter gegen illegales Verhalten oder unmoralische Praktiken vorgehen bzw. Anweisungen, die solche Praktiken oder Verhalten hervorrufen verweigern, wird seitens der Vorgesetzten mit Manipulation und Druck unterbunden.

---

<sup>137</sup> M. G. Velasquez; Corporate Ethics: losing it, having it, getting it; 1990; S.230

Macht der Mitarbeiter diese Verhalten und Praktiken öffentlich, läuft er Gefahr, als Denunziant oder Verräter abgestempelt zu werden („whistle blowing“).

Das Prinzip der Arbeitsteilung basiert auf der hochgradigen Spezialisierung der Unternehmen. Mitarbeiter sind nur noch für bestimmte Bereiche und Aufgaben verantwortlich. Der Sinn für Zusammenhänge geht dabei verloren und somit auch das Erkennen von unmoralischen und kriminellen Praktiken. Ein ausgeprägtes Ressortdenken führt auch bei Erkennen von unmoralischen Handlungen in anderen Bereichen zu keinem Entgegenwirken, da es nicht im Zuständigkeits- bzw. Verantwortungsbereich des jeweiligen Mitarbeiters liegt. Dies führt zu einer organisierten Unverantwortlichkeit.

Große Gefahren verbergen sich hinter Anreiz- und Kontrollsystemen. Diese führen in den meisten Fällen zu kurzfristigen Nutzen und haben keine nachhaltige Wirkung auf das Unternehmen. Wird zu sehr auf Quartalergebnisse und Aktienkurse Wert gelegt, so stehen keine Mittel für langfristig lohnende Investitionen zur Verfügung. Ebenfalls bedenklich sind ergebnisorientierte Managementtechniken und Gewinn- und Marktanteilsvorgaben. Diese zwingen häufig dazu, ethisch bedenkliche Handlungen zu praktizieren. Quantitative Zielvorgaben überlassen den Mitarbeitern oftmals nur die Mittelwahl, während das vorgegebene Ziel nicht zur Disposition gestellt werden darf. Sind diese Vorgaben nicht oder nur schwer erfüllbar, ist die hieraus resultierende Gefahr offensichtlich und unmoralische Handlungen sind die Folge.

Auch Kontrollsysteme sind angemessen zu gestalten, um Moralverfall zu verhindern. Systeme zur Einhaltung von Sicherheit und Gesundheit sollten keine umständlichen und zeitaufwändigen Vorkehrungen für die Mitarbeiter bedeuten. Dies würde unumstritten dazu führen, dass diese Systeme umgangen werden.

Organisationskulturelle Barrieren haben ihren Ursprung in historisch gewachsenen Abläufen, Handlungsweisen und Gewohnheiten.

Dies zeigt sich vor allem bei der Eingliederung von neuen Mitarbeitern. In der Startphase erfolgt die entscheidende unternehmensbezogene Sozialisierung. Werte und Normen der Abteilung und Vorgesetzten werden von den neuen Mitarbeitern zu Beginn ihrer Tätigkeit oftmals bedingungslos übernommen um nicht als Außenseiter dazustehen. Dabei werden sinnvolle und moralische wie illegale und unethische

Praktiken übernommen. Somit wird die bestehende unethische Organisationskultur als moralisch unbedenklich eingestuft und durch die neuen Mitarbeiter zusätzlich verfestigt.

Als weitere Barriere wirken starke Gruppenbildungen in Unternehmen. Sie führen zwar zu einer guten Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe, schwächt aber die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft zu anderen, außenstehenden Gruppen. Rivalitäten und Kontaktschwierigkeiten zu anderen Abteilungen oder Bezugsgruppen immunisieren gegen moralische Einwände von außen oder stärken den Zusammenhalt gegen eine feindliche Umwelt noch.<sup>138</sup>

Bedeutsame Beispiele zu diesem Verhalten finden sich in großen Katastrophen wie dem Unglück der Challenger-Raumfähre oder dem Exxon-Valdez-Desaster wieder. Jeweils zuvor gab es kritische Stimmen und mahnende Hinweise auf Schwachstellen und potentielle Unglücksursachen, aber die Mahner konnten sich nicht gegen Gruppenzwänge durchsetzen.

Auch unklare und widersprüchliche Vorgaben der Unternehmensleitung sowie die zurückhaltende Informationspolitik sind Quellen für unmoralisches Verhalten der Mitarbeiter. Es werden einerseits zwar Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze formuliert, in denen die Einhaltung der Gesetze bzw. Vorgaben für Wertemanagement vorgegeben werden, zugleich aber mitgeteilt, dass die Erfolgskriterien keinesfalls hintan gestellt werden dürfen. Den Mitarbeitern wird dann nahe gelegt, die klar messbaren Erfolgszielen wie Rentabilität, Umsätze oder Kosten den qualitativ formulierten ethischen Handlungsanforderungen vorzuziehen. Dabei werden die Karriereziele klar vor moralischer Integrität gesetzt.

Ähnlich verhält sich die Situation bei unzulänglicher und unvollständiger Informationslage der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit. Dieses Instrument nutzen Unternehmen um sich von ethischen Interventionen von innen oder außen zu schützen. Die weltweite Vernetzung sowie der gewaltige Anstieg des Informationsvolumens fördern diese Informationspolitik zunehmend, so dass die schnelle und zureichende Information zur entscheidenden Quelle für strategische Entscheidungen im Wettbewerb wird.

---

<sup>138</sup> J. A. Waters; Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomen; 1991; S. 286 f

Das moralische Risiko aus zurückhaltender Informationspolitik beginnt sich im Informations- und Kommunikationszeitalter zu vervielfachen.

### **3.4.2 Maßnahmen zur Vermeidung von unethischem Verhalten**

Auch hier wird eine Unterscheidung in organisationsstrukturelle und organisationskulturelle Maßnahmen für eine ethische Umsetzung im Unternehmen getroffen. Die organisationskulturellen Maßnahmen wurden bereits im vorigen Kapitel und „Schaffung einer Unternehmenskultur“ behandelt (siehe Kapitel 3.3.2).

Bei den organisationsstrukturellen Maßnahmen können vereinfacht zwei Ansätze betrachtet werden, die sich gegenseitig eher ergänzen als ausschließen.

Zum einen können bestehende Organisationsstrukturen umgestaltet werden, wobei das Ziel verfolgt wird, die gesamte Organisation für ethische Problemstellungen zu öffnen. Befehlshierarchie und Arbeitsteilung werden sich nicht ohne weiteres abschaffen lassen, jedoch besteht die Möglichkeit, diese durch offenere, partizipative Strukturen zu ersetzen oder zu ergänzen, welche die Reflexion und Kommunikation über ethische Fragen ermöglichen. Dies harmonisiert mit modernen Managementmodellen und entspricht den Grundüberlegungen des Integrity-Ansatzes (siehe Kapitel Einführung von Unternehmensleitsätzen).

Die wichtigen Elemente dabei sind:

- Dezentralisierung von Entscheidungsprozesse zur Förderung von Eigeninitiative und Motivation
- Förderung von Informations- und Gruppenprozessen, um die Entscheidungsqualität zu verbessern
- Vorrang der Eigen- vor der Fremdkontrolle, um Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen zu stärken

Zum anderen können neue, zusätzliche Strukturen geschaffen werden. Einführung von speziellen Abteilungen oder Stellen bzw. andere organisatorische Maßnahmen können installiert werden, um aktives Ethik-Management zu betreiben.

Zahlreiche der großen börsennotierten Unternehmen haben Ethik-Programme in ihren Organisationsstrukturen integriert. Neben Ethikkodizes sind auch Ethics Committees of the Board of Directors, Ethics Offices und Ethics Hotlines etabliert.<sup>139</sup>

Einen Überblick über die diversen Einrichtungen zeigt Abbildung 10

	Einrichtung für spezielle Stakeholder bzw. Anliegen	Einrichtungen für den gesamten Bereich der Unternehmensethik
<b>Einzelpersonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ombudsperson bspw. für Mitarbeiter</li> <li>▪ Beschwerdestelle für Kunden</li> <li>▪ Beauftragte (bspw. für Umweltschutz, für Gleichstellung, Behinderte, Verbraucherschutz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ombudsstelle für Ethik</li> <li>▪ Ethikbeauftragter</li> <li>▪ Corporate social responsibility officer</li> <li>▪ Ethics officer</li> <li>▪ Compliance officer</li> </ul>
<b>Gremien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsbewertungskommission</li> <li>▪ Humanisierungsausschuss</li> <li>▪ Antikorruptionsabteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethik Kommission</li> <li>▪ Abteilung für Umwelt- und Gesellschaftspolitik</li> <li>▪ Compliance-Abteilung</li> </ul>

Abbildung 10 - Spezielle interne Strukturen zur Unterstützung der Unternehmensethik (Quelle: E. Göbel, Unternehmensethik; 2010, S. 271)

Diese Stellen fungieren in erster Linie als Sprachrohr der Mitarbeiter bzw. auch für externe Stakeholder. Durch die Positionierung dieses Ethik-Managements in der obersten Führungsebene des Unternehmens, soll den Mitarbeitern deutlich gemacht werden, dass moralische Anliegen seitens der Unternehmensführung ernst genommen werden und für jeden Beschäftigten Relevanz besitzen müssen. Moralische Konflikte führen meist zu schwierigen Entscheidungen. Solche Konflikte können nur von Instanzen, die auch über das entsprechende Machtpotential verfügen, gelöst werden.

<sup>139</sup> vgl. M. W. Hoffman; A Blueprint for Corporate Ethical Development; 1998; S. 50ff.; vgl. J. Wieland; Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it; 1993; S. 28 ff.

Zur Unterstützung der Komitees oder Ethikdirektoren wirken Ethikbeauftragte oder ganze Abteilungen. Diese wären im speziellen Ethics Offices mit den jeweiligen Ethics Officers, Ethics Hotlines oder auch Ombudsstellen.

Während Ethics Officers im Auftrag der Geschäftsführung wirken und für sämtliche im Unternehmensalltag anfallende ethische Fragestellungen zuständig sind, sind Ombudsstellen in der Regel neutrale Personen, deren Arbeit schwerpunktmäßig auf eine Vermittlerrolle ausgerichtet ist.

Ethics-Hotlines sind innerbetriebliche, gebührenfreie Telefonnummern, bei welchen die Mitarbeiter anonym moralische oder rechtliche Anliegen vorbringen können und Beratung in Konfliktsituationen erhalten können.

Das nunmehr erkannte Potential an Möglichkeiten zur Umsetzung von Ethik-Management in den Unternehmensstrukturen zeigt die Komplexität dieses Themas. So ist jedes Unternehmen aufgefordert, den für sich besten Weg zur Integration und Umsetzung von ethischen Standards im Unternehmen festzulegen. Durch spezielle Prozesse ist zu bestimmen, ob sich die favorisierenden Strukturen und Einrichtungen bewähren.

Beachtet sollte allerdings werden, dass die Schaffung von Institutionen allein kein Ersatz für die Individualmoral ist. Das Delegieren von Moral kann nicht auf eine Person oder ein Gremium erfolgen. Die Verankerung von Unternehmensethik in den Strukturen von Unternehmen kann sehr wohl mithelfen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter, die sittlich richtig handeln wollen, dies auch umsetzen können.<sup>140</sup> Ziel ist es, Impulse für ein neues Denken innerhalb der bestehenden Machtgefüge zu setzen. Für besonders gravierende ethische Probleme ist es sinnvoll, Gremien zu schaffen, die außerhalb der unternehmensinternen Hierarchie stehen (z.B.: Ethik-Kommissionen)<sup>141</sup>

Damit die Mitarbeiter auch verantwortungsvoll handeln können, müssen sie die entsprechenden Fähigkeiten, Kompetenzen und Informationen für ihre Entscheidung und Handlung haben. Dazu muss die Unternehmensführung vor allem drei Funktionen erfüllen. Sie muss vorgeben, was getan werden soll und dafür sorgen, dass die

---

<sup>140</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010, S. 276

<sup>141</sup> vgl. B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002, S. 129 ff.



Mitglieder in der gewünschten Art und Weise handeln wollen und können (vgl. Abb. 11)

SOLLEN	WOLLEN	KÖNNEN
<b>ZIEL:</b> Es muss deutlich werden, was von einem Unternehmensmitglied erwartet wird, welche Handlungen erlaubt/erwünscht bzw. verboten/unerwünscht sind  <b>Mittel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensleitbild</li> <li>▪ Unternehmenskultur</li> </ul>	<b>ZIEL:</b> Das Unternehmensmitglied muss bereit sein, in der gewünschten Art und Weise zu handeln  <b>Mittel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalauswahl</li> <li>▪ Personalbeurteilung und – honorierung</li> <li>▪ Kontrollsysteme</li> </ul>	<b>ZIEL:</b> Dem Unternehmensmitglied muss es aufgrund seiner Fähigkeiten, Kompetenzen und Informationen möglich sein, in der gewünschten Art und Weise zu handeln  <b>Mittel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklung</li> <li>▪ Organisationsstruktur</li> <li>▪ Informationssysteme</li> </ul>

Abbildung 11 - Überblick über die strukturell-systemischen Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik (Quelle: E. Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 213)

## 4. Integration von Unternehmensethik im Personalmanagement

### 4.1 Beziehung zwischen Ökonomie und Ethik

Im Zentrum unternehmensethischer Analysen stehen die Beziehungen zwischen ökonomischen und ethischen Werten. Ökonomische Kriterien werden als Unternehmensziele wirksam, ethische Normen konkretisieren sich in individuellen und sozialen Werten sowie Zielen und in allgemeineren ethischen Prinzipien wie Freiheit, Entfaltungsmöglichkeiten, Glück, Wohlstand oder sozialer Sicherheit. Die empirischen Beziehungen zwischen diesen Kriterien lassen sich in der deskriptiven Unternehmensethik mit Methoden der empirischen Forschung erkennen, wie sie in

der Betriebswirtschaftslehre auf die verschiedenen Unternehmensziele angewandt werden.<sup>142</sup>

Nachfolgend werden wichtige Beziehungsfelder gekennzeichnet und daraus folgende Hypothesen aufgestellt.

Ein erstes Beziehungsfeld betrifft die individuellen Wertvorstellungen und Ziele der in einer Unternehmung tätigen Personen. Sie arbeiten in dieser zusammen, weil ihnen daraus Vorteile erwachsen. Dies bedeutet, dass es einen Bereich der Komplementarität ihres jeweiligen Nutzen gibt. Gründe liegen hier in den Möglichkeiten der Arbeitsteilung, durch die jeder seine spezifischen Fähigkeiten einbringen und sich auf die Tätigkeiten konzentrieren kann, die er am besten beherrscht. Durch die Verknüpfung der Leistungen verschiedener Personen und ihre Kombinationen mit weiteren Ressourcen im Produktionsprozess der Unternehmung wird eine für alle zweckmäßige Wertschöpfung möglich. Je mehr Synergien dabei entstehen, umso größer kann die Komplementarität zwischen den individuellen Nutzen werden. Erfolgt die Koordination der verschiedenen Aktivitäten, Prozesse und Personen effizienter als im Markt üblich, so erweist sich die Organisation dieser Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen als vorteilhaft.

Um zu einer hohen Homogenität im Unternehmen zu kommen ist es erstrebenswert, dass viele Menschen mit ähnlich ausgerichteten Werten und Zielen zusammenfinden. Konflikte zwischen den individuellen Werten bzw. Zielen werden durch Verteilungsprobleme hervorgerufen und betreffen vor allem den gemeinsam erwirtschafteten Überschuss sowie den individuellen Beitrag zu dessen Erbringung. Um verschiedenartige Einsätze, also beispielsweise unterschiedliche Arbeit auf den verschiedenen Hierarchieebenen oder Arbeit und Kapital sowie Risiko vergleichbar zu machen, sind diese zu bewerten, was eine normative Gewichtung der mit diesen Einsätzen verbundenen Nutzengrößen erfordert.

Die Verteilungskonflikte werden umso stärker wahrgenommen, je niedriger der erzielte Unternehmenserfolg ist und je kritischer die Situation im Unternehmen ist. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Personen die Nutzengrößen wie Entlohnung, die eigenen Handlungsmöglichkeiten oder Sicherheitsaspekte unterschiedlich bewerten. In kritischen Situationen wirkt sich der Misserfolg des

---

<sup>142</sup> vgl. W. Fritz; Zielforschung; 1986; S. 103 ff

Unternehmens nicht nur auf die Verteilung der monetären Überschüsse aus, sondern können die mit ihm verbundenen Risiken wirksam werden und Umstrukturierungen bis hin zu Kündigungen nach sich ziehen. Damit erzielen andere Nutzengrößen wie die Sicherheit der Einkommenserzielung sowie der sichere Arbeitsplatz eine höhere Beachtung als nur die monetäre Entlohnung.

Weitere Bedeutung besitzt das unternehmensethische Beziehungsfeld zwischen individuellen und sozialen Normen. Hierbei geht es um das Verhältnis zwischen dem vom Einzelnen verfolgten Werten und Zielen zu jenen der Gruppen. Mit Gruppen versteht man hier das Umgebungsfeld des Einzelnen, sprich die Abteilung oder die Sparte, aber auch die gesamte Unternehmung kann gemeint sein. Die Zusammenarbeit in der Unternehmung sowie in ihren Teilbereichen ermöglicht Lösungen beispielsweise der Arbeitsteilung und kann Synergien freisetzen, die auf individuelle Weise nicht erreichbar wären. Diese können sowohl im ökonomischen Wertschöpfungsprozess als auch in sozialen Bedürfnissen des Menschen wie dem Kontaktstreben oder der Kommunikation liegen. Entsteht aber der Fall von konkurrierenden Beziehungen, welche man insbesondere als Gruppendruck und – zwang interpretiert, so wird relevant, wie groß deren ökonomische Wirkung sind. Besonders in kritischen Unternehmenssituationen treten dramatische Konflikte dieser Art auf, wie z. B. Lohnverzicht, höherer Arbeitseinsatz, usw.

Die unternehmensethische Perspektive verlangt, dass nicht nur die ökonomischen Größen in Betracht gezogen werden, sondern die individuellen Werte und Ziele mit einbezogen werden.

Eine Betrachtungsebene höher trifft man auf das Verhältnis zwischen ökonomischen Kriterien und allgemeinen ethischen Normen oder Prinzipien. Die Einhaltung ethischer Normen lässt sich mit Zweckmäßighkeitsargumenten begründen.<sup>143</sup>

Dabei wird Moral als öffentliches Gut verstanden, deren positive Wirkung in der Verlässlichkeit der gegenseitigen Verhaltenserwartungen liegt.

Dabei kann der Einzelne versuchen, sich durch Übertretung der Normen aus einer Außenseiterposition heraus Vorteile zu verschaffen. Damit besteht die Gefahr, dass ihm andere folgen und die mit der Moralität erzeugte Stabilität verloren geht. Wenn ethische Normen von allen eingehalten und damit zu Moral werden, erleichtern sie die

---

<sup>143</sup> vgl. R. Windisch; Vermögensmaximierung; 1985; S. 193 ff; vgl. P. Koslowski; Prinzipien; 1988; S. 1ff

gesellschaftliche Koordination des Handelns. Hierdurch wird die Unsicherheit über das Verhalten anderer verringert und die ökonomische Rationalität und Koordination werden gesteigert. „Die formale Ethik und die klassisch-liberale Markt- und Preistheorie kommen im Koordinationsideal überein“. <sup>144</sup>

Aus ökonomischer Sicht wird es dann zweckmäßig, so lange weitere Verhaltensbeschränkungen zu vereinbaren, wie dafür mehr Freiheit für alle erzielbar ist. Die zentralen Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft wie Freiheit, Wettbewerb und sozialer Ausgleich weisen eine hohe komplementäre Beziehung zu allgemeinen ethischen Prinzipien auf. <sup>145</sup>

In einer marktwirtschaftlichen Ordnung sind die Entscheidungen über Produktion und Konsum auf möglichst viele Marktteilnehmer zu verteilen. Weiters erlangt der Einzelne durch die Dezentralisierung von Entscheidungen Spielräume, die er nach seinen individuellen Werten gestalten kann. Diese Freiheit strahlt auf die gesamte Lebensgestaltung des Einzelnen aus. Die persönliche Entfaltungsmöglichkeit im Beruf dient ebenso wie ein guter Kontakt zu Kollegen der Motivation des Einzelnen. Insbesondere im Nahhorizont des unmittelbaren Arbeitsbereichs gibt es eine Reihe komplementärer Beziehungen zwischen ethischen Werten und ökonomischen Kriterien. Humane und soziale Ziele werden dann zu einem Instrument, das zugleich der Erfüllung persönlicher Wertvorstellungen und ökonomischen Unternehmenszielen dient.

## **4.2 Personalführung und Organisation**

Ethische Fragen setzen am einzelnen Menschen, seinen Entscheidungen und seinen Beziehungen zu anderen an. Die Bewertung in ethische Kategorien bezieht sich auf die individuelle und soziale Lebensgestaltung. <sup>146</sup>

Die Lebensgestaltung der in einer Unternehmung tätigen Menschen wird in besonderem Maße durch die Personalführung und die Organisation bestimmt. Diese

---

<sup>144</sup> P. Koslowski; Prinzipien; 1988; S. 97

<sup>145</sup> vgl. O. Schlecht; Marktwirtschaft; 1999; S. 289 ff

<sup>146</sup> vgl. H. U. Küpper; Unternehmensethik; 2005; S. 838 ff

beiden Führungsteilsysteme bilden einen Kernbereich für unternehmensethische Analysen.<sup>147</sup> Die Personalführung ist direkt auf die Mitarbeitersteuerung gerichtet. Mit ihren Instrumenten, zu denen vor allem die Führungsprinzipien und der Führungsstil, das Motivations- und Anreiz- sowie das Personalentwicklungssystem gerechnet werden,<sup>148</sup> soll eine Verhaltensbeeinflussung erreicht werden.

Während hiermit die unmittelbaren personellen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen betroffen sind, beinhaltet die Organisation einer Unternehmung die bewusste Gestaltung der Beziehungen zwischen den Subjekten, Arbeitsmitteln, Objekten und Verrichtungen als den Elementen, aus welchen die Prozesse einer Unternehmung zusammengesetzt sind.<sup>149</sup>

Die Organisation ist bestimmend dafür, welchen Aufgabenkomplex eine Person in ihrer Stelle bearbeitet und wie sie in hierarchische Beziehungen zu Vorgesetzten und Untergebenen eingeordnet ist. Die Personalführung umfasst hingegen die Ausfüllung dieser Beziehungen und die Instrumente, mit denen das Verhalten unmittelbar beeinflusst werden soll. Beide Bereiche betreffen damit den Handlungs- und Lebensbereich des jeweiligen Mitarbeiters.

Dessen Vorstellungen zur Lebensgestaltung und die für eine Unternehmung sowie deren andere Mitglieder maßgeblichen Werte bzw. Ziele treffen hier unmittelbar aufeinander.

Diese Führungsteilsysteme beziehen sich auf den in der Ethik diskutierten Nahhorizont, in dem der Umgang mit anderen „nicht durch abstrakte Prinzipien bestimmt“, <sup>150</sup> sondern die persönliche Einstellung unmittelbar wirksam wird. Darin wird die ethische Dimension des jeweiligen Handelns durch die Unmittelbarkeit des Kontakts sowie den Einfluss der individuellen Werthaltungen direkt erkennbar und empfunden. Die Bedeutung der von einer Unternehmung verfolgten Ziele, der von Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern vertretenen Wertungen und der eigenen

---

<sup>147</sup> vgl. H. U. Küpper; Controlling; 2005; S. 212 ff und S. 282 ff

<sup>148</sup> vgl. u.a. J. Berthel/F. G. Becker; Personal-Management; 2003, S. 232 ff.; H. Schierenbeck; Betriebswirtschaftslehre; 2003; S. 147 ff.

<sup>149</sup> H. U. Küpper/ S. Helber; Ablauforganisation; 2004; S. 29 ff.

<sup>150</sup> W. Schulz; Grundprobleme; 1993; S. 323

Wertvorstellungen sowie die sich hieraus ergebenden Konflikte sind in diesem Nahhorizont für den Einzelnen unmittelbar spürbar.

Für die meisten der Menschen besitzt die Arbeitswelt ein großes Gewicht, da sie darin einen Großteil ihres Lebens verbringen. Deshalb erlangen die Übereinstimmung oder der Gegensatz zwischen ihren persönlichen Werten und ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit hohes Gewicht. Je mehr Komplementarität zwischen diesen erreicht wird, desto sinnvoller ist für den Einzelnen sein Einsatz in der Unternehmung.

Die Gestaltung des Nahhorizonts ist in der Regel nicht aus den wirtschaftlichen Zielen heraus eindeutig bestimmt. Deshalb kann sich die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Partnern und Kollegen an ethischen Normen orientieren, ohne dass hierdurch die wirtschaftliche Zielerreichung zwangsläufig gemindert wird, vielfach ist sie sogar förderlich.

Die Achtung des anderen, Freundlichkeit und Ehrlichkeit sind Beispiele ethischer Normen, deren Anwendung bei wirtschaftlichen Prozessen die unmittelbare Zusammenarbeit häufig für alle besser gestaltet, ohne die Erreichung der Unternehmensziele zu behindern.

Die Analyse und Abwägung der Beziehungen zwischen humanen Kriterien wie z.B. der Fürsorge oder der Arbeitsplatzsicherung und wirtschaftlichen Zielen ist erforderlich, um im Hinblick auf diese beiden Typen von Normen zu einer befriedigenden Erfüllung zu gelangen.

Die Beziehungen zwischen diesen Kriterien sind von zentraler Bedeutung für die Gestaltung der organisatorischen Aufgaben und Kompetenzen. Inwieweit die Tätigkeit in der Unternehmung dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit zur Erreichung seiner Ziele und damit zur Ausfüllung eines von ihm positiv empfunden Lebensraumes wird, hängt auch von der Berücksichtigung ethischer Normen ab. Menschen mit einem intensiven Leistungseinsatz, die sich an Normen der Pflichterfüllung orientieren, oder solche, die sich mit ihrem Beruf voll identifizieren, machen dies anschaulich.

Die Bedeutung ethischer Gesichtspunkte für das Leben des Einzelnen und der Gesellschaft weist darauf hin, dass mit der Gestaltung der Arbeitsbereiche zu einem wesentlichen Teil über den tiefer liegenden, nicht nur ökonomischen Nutzen der Wirtschaft für jeden entschieden wird. Da wirtschaftliche Zwänge die unmittelbaren sozialen Beziehungen zwar beeinflussen, sie aber nicht vollständig bestimmen, kann

die Art der Wirtschaftsgestaltung zu einer besseren individuellen Lebenszielerfüllung beitragen oder nicht.<sup>151</sup>

In der Personalführung und der Organisation treffen die Wertorientierungen des Einzelnen und die der Unternehmung unmittelbar aufeinander. Dadurch entstehen in ihnen zahlreiche ethische Konflikte, die in diesem Nahhorizont besonders wahrnehmbar sind. Die Aufgabe einer analytischen Unternehmensethik ist darin zu sehen, die wichtigsten von ihnen aufzudecken, ins Bewusstsein von Wissenschaft sowie Praxis zu rücken, in ihrer Struktur sowie ihren Wirkungen zu untersuchen und Ansätze für ihre Lösung aufzuzeigen.

## **4.3 Ethische Ansätze im Personalmanagement**

### **4.3.1 Personalauswahl**

Als Personalauswahl bezeichnet man die Entscheidung über die Besetzung einer freigewordenen, frei werdenden oder noch zu schaffenden Stelle aus dem Angebot an internen und externen Bewerbern. Im weiteren Sinne werden auch die vorbereitenden Tätigkeiten (bspw. Formulierung einer Stellenanzeige oder Durchführung von Tests) zum Personalauswahlverfahren gerechnet.<sup>152</sup>

Die Auswahl von Mitarbeitern und insbesondere von Führungskräften gilt als einer der bedeutendsten und zugleich komplexesten Aufgaben im Unternehmen. Bedeutend, weil man sich normalerweise lange aneinander bindet und dem Unternehmen durch fehlendes Können und/oder Wollen eines Mitarbeiters viel Schaden entstehen kann. Komplex, weil viele der erwünschten Eigenschaften des Bewerbers nur sehr schwer festgestellt werden können.

Zur Auswahl der am besten geeigneten Person für eine Stelle ist eine genaue Festlegung der Anforderungen erforderlich. Dies wird als Anforderungsprofil bezeichnet. Danach muss das Leistungs- und Persönlichkeitsprofil des Bewerbers möglichst exakt festgestellt werden, um es mit dem Anforderungsprofil vergleichen zu

---

<sup>151</sup> vgl. K. Bleicher; Unternehmensphilosophie; 1999; S. 170f.

<sup>152</sup> E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 229

können. Als Quellen für Bewerberinformationen kommen in Frage:  
Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Daten in Personalfragebogen, Zeugnisse,  
Referenzen, Lichtbild, Handschrift, Ergebnisse von Eignungstests, Assessment-Center,  
ärztliche Eignungsuntersuchung, persönliches Verhalten und Gespräch,  
Arbeitsproben.<sup>153</sup>

Die Personalauswahl ist fehlerhaft, wenn nicht geeignete Bewerber ausgewählt werden oder wenn besonders gut geeignete Bewerber nicht erkannt werden. Das Auswahlverfahren gilt als relativ fehleranfällig. Oft ist schon das Anforderungsprofil nicht ausreichend konkretisiert oder nicht stellenangemessen formuliert. Seitens des Bewerbers kann es natürlich auch zu taktischen Verstellungen sowie zu falschen Informationsangaben kommen. Auf der Seite des Beurteilers spielen subjektive Wahrnehmungen und Fehlinterpretationen als auch fehlende Sachkunde eine negative Rolle. Auch sind die eingesetzten Testverfahren oft sehr umstritten und zu hinterfragen. Dies betrifft vorwiegend die Gültigkeit und die Zuverlässigkeit der entsprechenden Testverfahren.

Das Auswahlverfahren muss erstens selbst bestimmten moralischen Ansprüchen genügen und zweitens soll es zur Rekrutierung von moralischen Mitarbeitern beitragen.

Das Auswahlverfahren soll beispielsweise diskriminierungsfrei verlaufen, so dass Bewerber nur nach ihrer sachlichen Eignung und nicht beispielsweise aufgrund von Geschlecht oder Rasse ausgewählt oder ausgeschieden werden.

Fragen nach Partei- oder Konfessionszugehörigkeit, nach den Vermögensverhältnissen, der Herkunft oder nach einem Kinderwunsch sind zum Schutz der Privatsphäre unzulässig. Darüber hinaus sind tiefenpsychologische Tests, welche den Probanden zwingen, Einblick in seine Intimsphäre zu geben ebenso problematisch, wie die Kandidaten in sogenannten Stressinterviews bewusst unter Druck zu setzen.

Als Voraussetzung zu sehen ist, dass beide Seiten die Pflicht zur Ehrlichkeit wahren. Der Bewerber soll offen über die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und seine Entwicklungsmöglichkeiten aufgeklärt werden.

---

<sup>153</sup> vgl. M. Richter; Personalführung; 1994; S. 411



Schließlich ist auch zu überlegen, wie man mit abgelehnten Bewerbern umgeht. Mittels Feedback-Gesprächen soll den Bewerbern der Grund für ihr Scheitern erläutert werden um somit eine Hilfestellung für künftige Bewerbungsgespräche zu geben.

Die zweite wichtige Art der Beziehung zwischen Personalauswahl und Unternehmensethik besteht darin, dass man zur Unterstützung der Unternehmensethik versuchen sollte, Personen mit einer gewissen Moralität als Mitarbeiter auszuwählen, welche den ethischen Unternehmensleitlinien aus eigenem Antrieb folgen wollen.

Die Bemühungen, die ethische Qualität unternehmerischen Handelns mit Hilfe von Leitlinien und Kulturmanagement zu erhöhen, scheitern in der Praxis daran, dass Mitarbeiter in Führungspositionen große individualethische Mängel aufweisen. Die Moralität der Mitarbeiter muss daher schon bei der Personalauswahl beachtet werden.

„Mit einer anspruchsvollen Personalselektion, besonders für hohe Positionen, ... kann ein Unternehmen Einfluss darauf nehmen, dass diejenigen, die es nach innen und außen repräsentieren, bestimmte qualitative Wesensaspekte (Tugenden) haben ... Das wären Führungskräfte, die sich ihrer vollen Verantwortung für alles, was sie tun oder unterlassen, bewusst und darüber hinaus sittlich orientiert sind. „Sittlich orientiert“ ist eine Persönlichkeit, die ihre handlungsleitenden Werte ethisch verantwortet übernimmt und ernsthaft versucht, ihr Leben danach zu richten.“<sup>154</sup>

Bei vielen Unternehmen gehört es zu den Unternehmensgrundsätzen, Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte zu gewinnen, die im Einklang mit den Grundwerten und Leitlinien handeln wollen.

Welche Möglichkeiten stehen dem Unternehmer nun zur Verfügung, um gezielt nach Personen, die den Erfordernissen entsprechen zu suchen?

Der erste Kontakt mit Bewerbern wird über Stellenanzeigen hergestellt.

Durch die Stellenanzeige versucht das Unternehmen gezielt die Bewerber anzusprechen, die für die Stelle am besten geeignet sind. Eine erste Vorauswahl findet dabei durch die Selbstselektion der Bewerber statt.

---

<sup>154</sup> K. Leisinger; Unternehmensethik; 1997; S. 143

Die Stellenanzeige bietet den Unternehmen die Möglichkeit, sich selbst darzustellen und dabei auf Grundsätze hinzuweisen. Ethische Leitlinien stehen zumeist im Hintergrund. Dagegen werden Hinweise über umweltverträgliches und ressourcenschonendes Wirtschaften sowie gute Arbeitsbedingungen und das Wohl des Kunden zu fördern oftmals hervorgehoben.

Nach der Unternehmensdarstellung folgen in der Regel eine genaue Beschreibung der Aufgabe und ein Anforderungsprofil. Das Anforderungsprofil setzt sich aus fachlichen Anforderungen (Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten) und persönlichen Anforderungen zusammen.

Schneider<sup>155</sup> kommt nach umfassender Analyse von Stellenanzeigen für Führungskräfte zu folgenden typischen Anforderungen an die Persönlichkeit des Bewerbers:

- **Führungseigenschaften**

Eigenschaften, die direkt mit der Verantwortung für Personal verbunden sind, wie Fähigkeit zur Motivation, Erfolgs- und Zielorientierung, kooperativer Führungsstil, Vorbild sein, Mitarbeiter fördern und entwickeln.

- **Soziale Eigenschaften**

Eigenschaften im Umgang und in der Kommunikation mit anderen Menschen, z.B. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, sicheres Auftreten, Kontaktfreudigkeit, Überzeugungskraft, Einfühlungsvermögen.

- **Denkeigenschaften**

Kognitive Voraussetzungen, Denkrichtungen, Orientierungen, bspw. Kreativität, unternehmerisches Denken, analytisches Denken, kostenbewusstes, kundenbewusstes, ergebnisorientiertes, strategisches, erfolgsorientiertes Denken.

---

<sup>155</sup> vgl. A. Schneider; Ethik bei der Auswahl von Führungskräften; 1993; S. 82 ff.

- **Aufgabenbezogene Eigenschaften**

Eigenschaften, die sich direkt auf die Erledigung von Aufgaben beziehen, wie Organisationstalent, Mobilität, Selbstständigkeit, Initiative, Belastbarkeit.

- **Charakterliche Eigenschaften**

Verantwortungsbewusstsein, Leistungswillen, Fleiß, Aufgeschlossenheit, Integrität, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit.

Ergebnis dieser Analyse durch Schneider ist, dass moralische Aspekte bei der Formulierung von Anforderungen an die Bewerber nur eine sehr geringe Rolle spielen.<sup>156</sup> Es scheinen aber doch eine ganze Reihe von Eigenschaften gefordert zu werden, die eine sittliche Orientierung beinhalten, wie zum Beispiel Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Gewissenhaftigkeit. Fleiß und Disziplin, Zuverlässigkeit und Sorgfalt stehen da an zweiter Stelle.<sup>157</sup>

Heutzutage wird nicht immer ausdrücklich von Moralität gesprochen, wenn moralische Kompetenz von Führungskräften gefordert wird. In Stellenanzeigen wird sehr oft von sozialer Kompetenz gesprochen. Sozialkompetenz wird schon seit geraumer Zeit als eine der zentralen Führungsfähigkeiten und wichtiger Wettbewerbsfaktor angesehen.<sup>158</sup> Der Begriff wird teilweise als Sammelbegriff für alle bereits oben angeführten Führungseigenschaften, sozialen und charakterlichen Eigenschaften benutzt. Mit sozialer Kompetenz wird vor allem die Fähigkeit angesprochen, in einer Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen und aktiv als mündiger Bürger an der gesellschaftlichen Entwicklung mitzuwirken. Zu den Dimensionen sozialer Kompetenz gehören:<sup>159</sup>

- die eigene Verantwortung gegenüber den gesellschaftlichen Gemeinschaften und der Natur erkennen und berücksichtigen können,

---

<sup>156</sup> vgl. A. Schneider; Ethik bei der Auswahl von Führungskräften; 1993; S. 87

<sup>157</sup> vgl. K. Leisinger; Unternehmensethik; 1997; S. 144

<sup>158</sup> vgl. F. Große-Oetringhaus; Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik; 1993; S. 273 ff; vgl. A. Graf; Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz – Eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen; 2002; S. 376-391;

<sup>159</sup> vgl. W. Faix/G. Laier; Soziale Kompetenz, Wettbewerbsfaktor der Zukunft; 1996; S. 63; ähnlich auch J. P. Thommen; Management-Kompetenz durch Weiterbildung; 1995; S. 17

- Moral und Ethik respektieren,
- die eigene Moralität aktiv entwickeln,
- sich achtungsvoll, aufrichtig, fair, solidarisch, tolerant, kompromissbereit und einführend gegenüber anderen verhalten.

Über den Begriff der sozialen Kompetenz werden heute in Stellenanzeigen somit recht häufig sittliche Anforderungen an die künftigen Mitarbeiter gestellt. Offen bleibt jedoch die Frage, ob sich sowohl die anzeigenschaltenden Unternehmen als auch die angesprochenen Bewerber über den ethischen Gehalt der Eigenschaft „Sozialkompetenz“ voll bewusst sind. Eindeutiger wäre es, die Anforderungen explizit zu formulieren.

Zu Beginn des Auswahlverfahrens steht die Formulierung des Anforderungsprofils. Um die ethischen Leitlinien in das Auswahlverfahren zu integrieren, ist ein Abgleich zwischen den Unternehmensgrundsätzen und den Muss- und Sollerwartungen an die Kandidaten notwendig. In der Praxis kommt dieser Fall allerdings nur sehr selten vor. Viele Unternehmen prüfen ihre Bewerber, ob sie die unternehmensseitig vertretenen Werte und Normen einhalten.<sup>160</sup> Dabei verlassen sich die Unternehmen auf die persönlichen Auswahlgespräche und die Menschenkenntnisse der Gesprächspartner. Das Vorstellungs- und Einstellungsgespräch, welches als wichtigstes und am weitesten verbreitetes Selektionsinstrument gilt, ist sicherlich auch eine gute Quelle zur Feststellung der Wertvorstellungen der Bewerber. Aber auch mit anderen Auswahltechniken, wie Fragebogen, Bearbeitung von Fallstudien, Beobachtung von Gruppendiskussionen und Planspielen lassen sich vermutlich Werthaltungen erkennen. Moralische Kompetenz bei Personen zu erkennen zählt aber zu den schwierigen Aufgaben. Im Verlaufe der Durchführung von zahlreichen empirischen Studien zur Ermittlung von moralischen Werthaltungen bzw. moralischer Kompetenz wurden dennoch verschiedene Testverfahren entwickelt, von denen angenommen wird, dass man mit ihnen die moralische Grundorientierung und die moralische Urteilskraft von Führungskräften ermitteln kann.<sup>161</sup> Damit diese Tests selbst nicht als unmoralisch

---

<sup>160</sup> vgl. A. Schneider; Ethik bei der Auswahl von Führungskräften; 1993; S. 101

<sup>161</sup> vgl. B. Staffelbach; Management-Ethik; 1994; S. 248

erachtet werden, ist bei der Durchführung zu achten, dass der zu untersuchenden Person Einblick in das Verfahren und die Auswertung gegeben wird.<sup>162</sup>

In der Vergangenheit spielten die in den Unternehmens- bzw. Führungsgrundsätzen aufgestellten moralischen Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskräfte bei deren Auswahl kaum eine Rolle oder es wurde sogar im Auswahlverfahren ein ganz anderer Typ Mensch gefordert und gefördert.<sup>163</sup> Das Idealbild des Managers ist viel stärker von Eigenschaften geprägt wie Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz, Selbstsicherheit und Risikofreude als von Eigenschaften wie Kooperationsvermögen, Fähigkeit zur Vermittlung sowie moralische und soziale Orientierung. Angesichts des hohen Wirkungspotentials der Führungskräfte, sowohl durch ihre direkte Entscheidungsmacht als auch durch ihre Vorbildfunktion, ist es sicher bedenklich, wenn die Auswahl bisher tatsächlich auf einen opportunistischen Menschtyp fällt. Die Auswahl von Mitarbeitern und ganz besonders von Führungspersonen, welche mehr auf die sittliche Orientierung achtet, ist für die Umsetzung der Unternehmensethik wichtig.<sup>164</sup> Opportunistische, geldgierige, machtsversessene Führungskräfte sind mit Sicherheit auch ökonomisch schädlich für die Unternehmen.

#### **4.3.2 Personelle Anreizsysteme**

Die Motivation der Unternehmensmitglieder hängt immer auch von den innerbetrieblichen Anreizen ab. Es ist ein zentraler Punkt der Personalführung, dass man die Mitarbeiter in ihrem Verhalten gezielt beeinflussen kann, indem man bestimmte Verhaltensweisen honoriert. Honorierung meint in erster Linie Entgelt (Lohn, Prämien, Gewinnbeteiligungen, Aktienoptionen etc.), kann aber auch in immateriellen Dingen wie Lob, Anerkennung, Status, Macht, interessanten Aufgaben usw. bestehen.

---

<sup>162</sup> vgl. St. Wittmann; Ethik im Personalmanagement; 1998; S. 423

<sup>163</sup> vgl. A. Schneider; Ethik bei der Auswahl von Führungskräften; 1993; S. 126

<sup>164</sup> vgl. K. M. Leisinger; Unternehmensethik; 1997; S. 144

Eine Beförderung bringt meist materielle und immaterielle Vorteile mit sich und gilt als starker Motivator. Die Honorierung basiert auf der Beurteilung von Leistungsergebnissen und Verhaltensweisen in einem bestimmten Zeitraum.

Ergebnisse und Verhaltensweisen lassen sich nur zum Teil exakt messen (z.B. eine produzierte Stückzahl). Zum großen Teil hängt die Beurteilung von der persönlichen Einschätzung des Vorgesetzten ab.

Die heutzutage eingesetzten Motivationsmodelle sind sehr komplex.<sup>165</sup>

Folgende Punkte spielen für den Zusammenhang zwischen Anreizen und Verhalten eine Rolle:

- Trifft eine bestimmte Belohnung auf ein individuelles Bedürfnis und interessiert sich ein Mitarbeiter überhaupt für eine Beförderung
- Wie wahrscheinlich ist es für die Mitarbeiter, durch ein bestimmtes Verhalten ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen, da dieses Ergebnis durch die Leistung anderer Mitarbeiter, von der Qualität der eingesetzten Rohstoffe, von externen Einflüssen etc. abhängen. Sieht der Mitarbeiter den eigenen Einfluss als gering an, so führt der Anreiz nicht zur Mehrleistung.
- Wie sicher ein erzielttes Ergebnis auch mit einer bestimmten Belohnung verbunden ist. Die Aussicht auf eine Beförderung ist aufgrund der Tatsache sehr gering, dass mehrere Mitarbeiter dafür in Frage kommen.

Komplizierend kommt hinzu, dass sich die Bedürfnislage des Mitarbeiters im Laufe der Zeit verändert, dass subjektive Wahrnehmungen eine Rolle spielen und die Leistungsbereitschaft auch von Faktoren abhängt, die nichts mit dem Anreizsystem zu tun haben (bspw. nette Kollegen). Die Komplexität dieser Punkte lässt erkennen, dass es keine einfachen Reiz-Reaktions-Mechanismen gibt, mit denen sich das Mitarbeiterverhalten zuverlässig steuern lässt.

Der Zusammenhang zwischen der Personalbeurteilung und –honorierung mit der Unternehmensethik besteht darin, dass es einerseits die moralische Pflicht der Unternehmung ist, das Anreizsystem möglichst gerecht zu gestalten und andererseits, dass Moralität belohnt, zumindest aber nicht bestraft wird.

---

<sup>165</sup> vgl. M. Richter; Personalführung; 1994; S. 171

Die Einschränkung „möglichst gerecht“ deutet bereits an, wie schwierig diese Aufgabe ist. So kann nach unterschiedlichen Gerechtigkeitsprinzipien durchaus Unterschiedliches als gerecht angesehen werden.

Als ein Beispiel für eine Definition kann die Unterscheidung nach Kößler<sup>166</sup> herangezogen werden. Er unterscheidet dabei drei Kernprinzipien und fünf Randprinzipien der Lohngerechtigkeit (siehe Abb. 12).

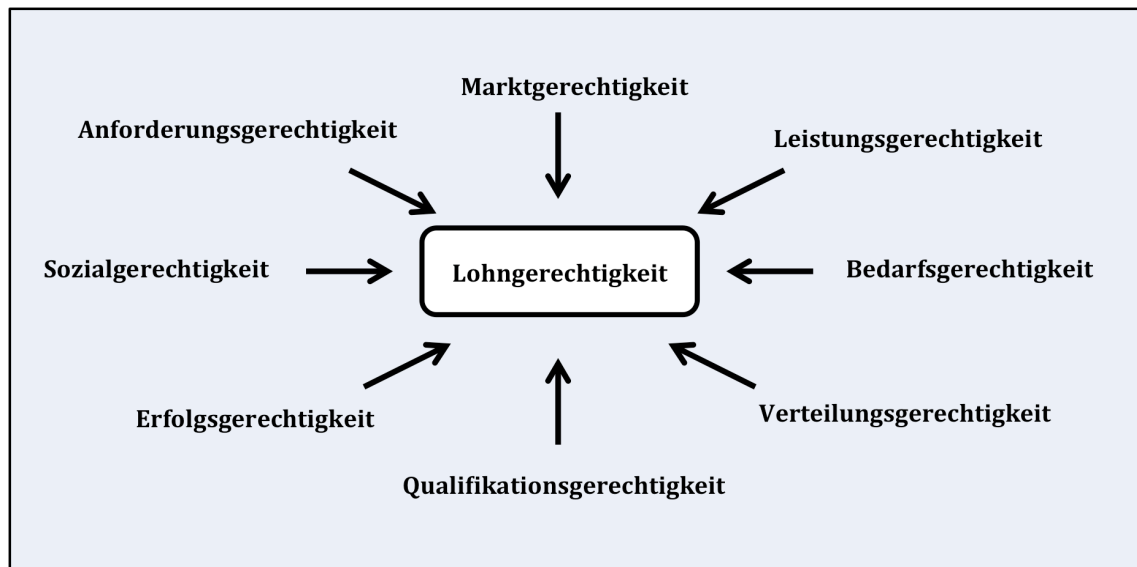


Abbildung 12 - Kern- und Randprinzipien der Lohngerechtigkeiten - eigene Darstellung in Anlehnung an E. Göbel, Unternehmensethik, 2010, S. 238

In vielen Unternehmen kommen gleichzeitig verschiedene Prinzipien zur Anwendung. Das Grundgehalt richtet sich nach den Anforderungen der Stelle. Hinzu kommen häufig flexible, leistungsbezogene Entgelte und Erfolgsbeteiligungen.

Qualifikationsgerechtigkeit spielt eine Rolle bei der Zuordnung von Bewerbern zu Stellen. In der Regel wird man versuchen, Personen mit einer Qualifikation zu finden, welche dem Anforderungsprofil der Stelle entspricht und so das Potenzial des Stelleninhabers auch auszuschöpfen. Die Sozial- und Bedarfsgerechtigkeit zu verbessern, wird eher als Aufgabe des Staates angesehen (bspw. durch steuerliche Kinderfreibeträge oder Transfereinkommen). Angesichts der Vielzahl der auch teilweise widersprüchlichen Prinzipien ist es unwahrscheinlich, einen als absolut

<sup>166</sup> vgl. M. Kößler; Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht; 2001; S.

gerecht akzeptieren Maßstab der Lohndifferenzierung zu finden. Ziel für jede Unternehmung ist es dennoch, ein relatives gerechtes Vergütungssystem zu etablieren. Da eine empfundene Ungerechtigkeit auf die Mitarbeiter stark demotivierend wirkt und das Image der Unternehmen in der Öffentlichkeit beschädigt, gehen ethische Pflicht und ökonomisches Interesse teilweise einher.<sup>167</sup>

Lohnungerechtigkeiten bestehen heutzutage vor allem bei der Entlohnung von Frauen im Vergleich zu Männern sowie bei der Vergütung von Führungskräften im Vergleich zu anderen Mitarbeitern.

Hinter scheinbar anforderungsgerechten Bezahlungssystemen versteckt sich eine subtile Diskriminierung, die dazu führt, dass Frauen immer noch regelmäßig schlechter entlohnt werden als Männer.<sup>168</sup>

Abhilfe schaffen hier eine Reihe von Instrumente zur geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung.<sup>169</sup>

Bei der Vergütung von Führungskräften hingegen ist die Verteilungsungerechtigkeit noch viel eklatanter. Die Prinzipien der Leistungs- und Erfolgsgerechtigkeit sind vor allem in jüngster Zeit durch die exorbitanten Managergehälter ins Gespräch gekommen.

Die relativen Höhen der Managergehälter im Vergleich zu dem Durchschnittsverdienst eines Arbeitnehmers gibt Anlass zur Kritik. 1997 verdiente ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG das 50fache, 1998 das 80fache, 1999 das 200fache, im Jahr 2000 schließlich das 300fache des durchschnittlichen Bruttoverdienstes eines Arbeitnehmers in Deutschland.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 239 ff

<sup>168</sup> vgl. G. Krell/R. Winter; Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung; 2001; S. 321-342

<sup>169</sup> vgl. C. Katz/C. Baitsch; Lohngleichheit für die Praxis: zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung; 1997; vgl. A. Stefaniak/K. Tondorf; Alles, was recht ist, Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich; 2002

<sup>170</sup> vgl. H. H. Härtel; Fundamentaler Wandel der Maßstäbe; 2004, Heft 6; S. 348



Das Durchschnittsgehalt eines CEO's eines der 500 größten Unternehmen in den USA stieg in den Jahren von 1980 bis 2001 um sagenhafte 700%. Der durchschnittliche Reallohn eines Industriearbeiters erhöhte sich im gleichen Zeitraum um nur 15%.<sup>171</sup> Manager sind gegen Risiken von Fehlentscheidungen weitgehend abgesichert. Bei großen Erfolgen erfreuen sie sich über Gehaltszuwächse und bei Missmanagement gibt es keinen Malus. Arbeitnehmer hingegen werden mit den Fehlern ihres Managements konfrontiert. Durch Fehler der Manager verlieren Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz oder müssen auf Lohnerhöhungen verzichten bzw. müssen Mehrarbeit leisten, um so die Folgen von Managementfehler zu tragen.

In der Kritik stehen vor allem die Formen der Vergütungen. Besonders die Aktienoptionsprogramme führen dazu, dass die Führungskräfte oft schon dann sehr hohe Prämien kassieren, wenn der Aktienkurs im Rahmen eines generellen wirtschaftlichen Aufschwungs steigt, selbst wenn die Leistung des Unternehmens hinter der Konkurrenz bleibt (windfall profits). Diese Art der Vergütung fördert eine Kurzfristorientierung, da für die Manager lediglich der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung der Option zählt. So kann die Ankündigung von Kosteneinsparungen durch Kündigungen kurzfristig den Kurs pushen, auch wenn die langfristige Performance dadurch möglicherweise leidet. Dass oft schon eine gezielte Signalsetzung die Aktienkurse beeinflusst, lädt zu Manipulationen ein.

Mittlerweile zeigen einige Unternehmen Einsicht und kündigten Änderungen ihrer Managerentlohnungssysteme an. Es sollen längere Haltefristen für Aktienoptionen geben, andere Formen der Erfolgsmessung wie beispielsweise Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sollen eine Rolle spielen und die Haftung für Missmanagement soll verschärft werden.

Neben der gerechten Gestaltung der Entlohnungssysteme ist auch das Unterstützungspotential des Anreizsystems für die Implementierung der Unternehmensethik von großer Bedeutung. Man legt das Menschendbild zu Grunde, nach welchem der Mensch sich bei seinem Handeln nicht nur an materiellen Anreizen orientiert, sondern auch an Werten und Normen, die er für richtig und verbindlich hält.

---

<sup>171</sup> vgl. D. von Eckardstein/S. Konlechner; Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung; 2008; S. 10

Trotzdem spielen materielle Belohnungen (oder Bestrafungen) eine Rolle für das Verhalten.

Was nutzt das Bekenntnis zum Verzicht auf Korruption, wenn derjenige befördert wird, der mit Hilfe von Bestechung den größten Auftrag an Land zieht? Oder wenn der Manager, der im Einklang mit den öffentlichen Bekenntnissen zur Nachhaltigkeit Umweltschutzinvestitionen vornimmt, wegen der Kosten gerügt wird?<sup>172</sup>

Was honoriert wird, wird auch gemacht. Darum müssen ethische Gesichtspunkte auch konsequent in die Leistungsbeurteilungs- und Honorierungssysteme internalisiert werden.

„Es gilt die Anreizstrukturen durchgängig so zu gestalten, dass ethisch verantwortungsvolles Handeln belohnt und rücksichtsloses, allein an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiertes Verhalten demotiviert wird statt umgekehrt“.<sup>173</sup>

Das beginnt mit einer Verankerung der im Unternehmensleitbild ausgesprochenen ethischen Erwartungen an das Verhalten des Einzelnen auch in den Stellenbeschreibungen, evtl. sogar im Arbeitsvertrag, um klar zum Ausdruck zu bringen, dass sie Teil der Bewertungsgrundlage sind. Der Objektivitätsgrad der Beurteilung wird demnach erhöht, indem mehrere Urteile miteinbezogen werden. Neben dem Vorgesetzten werden beispielsweise Kollegen, interne und externe Kunden sowie der Beurteilte selbst befragt.<sup>174</sup> Durch den Einbezug der Selbstbeurteilung wird der Subjektcharakter des Mitarbeiters bestärkt.

Seit einiger Zeit werden auch im Rahmen des Qualitätsmanagements Beurteilungen durch die wichtigsten Stakeholder-Gruppen (Mitarbeiter, Kunden, Anleger gesellschaftliche Institutionen) vorgesehen.<sup>175</sup> Externe Betroffene werden sich jedoch häufig kein unmittelbares Urteil über das Handeln bestimmter Personen bilden können. Ihre Beschwerden beziehen sich vermutlich eher auf bestimmte

---

<sup>172</sup> E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 242

<sup>173</sup> P. Ulrich; Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie; 2001; S. 457

<sup>174</sup> vgl. R. Wunderer; Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre; 2003; S. 337

<sup>175</sup> vgl. R. Wunderer; Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre; 2003; S. 351).

unerwünschte Ergebnisse des Unternehmenshandelns. Es ist dann Sache der internen Beurteilungsverfahren, solche Stakeholder-Beschwerden in die Mitarbeiterbeurteilung einfließen zu lassen.

## **4.4 Ethische Personalentwicklung**

Damit ein Mitarbeiter verantwortungsvoll handeln kann, muss er die entsprechenden Fähigkeiten, Kompetenzen und Informationen für seine Entscheidung und seine Handlung haben.

### **4.4.1 Funktion der Personalentwicklung**

In einem sehr umfassenden Sinne wird die Funktion der Personalentwicklung darin gesehen, für die kontinuierliche Deckung des Personalbedarfs in einem Unternehmen zu sorgen, so dass jederzeit „die erforderlichen Qualifikationen rechtzeitig und am richtigen Ort vorhanden sind“.<sup>176</sup>

Aus Unternehmenssicht ist das Ziel, die Steigerung der Effizienz des Potenzialfaktors „Mensch“ durch einen besseren Abgleich zwischen dem Bedarf des Unternehmens an bestimmten Qualifikationen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen) und dem Bestand an entsprechenden Qualifikationen beim Personal. Den gewünschten „Job Man Fit“<sup>177</sup> kann man durch unterschiedliche Maßnahmen anstreben.

- die Auswahl von passenden Personen für bestehende Stellen im Rahmen der externen Personalselektion
- die Änderung der bisherigen Zuordnung von Person und Stelle durch Versetzung und Beförderung
- die Änderung der Stelle passend zu den Qualifikationen einer Person (sog. Organisation ad personam)
- die Änderung der Qualifikationen der Person passend zur Stelle durch Aus-, Fort- und Weiterbildung

---

<sup>176</sup> W.A. Oechsler; Personal und Arbeit; 1997; S. 440

<sup>177</sup> W.A. Oechsler; Personal und Arbeit; 1997; S.442

„Personalentwicklung im engeren Sinne zielt ab auf die Erweiterung bzw. Vertiefung bereits bestehender und/oder die Vermittlung neuer Qualifikationen“.<sup>178</sup>

Eine solche Qualifikationsvermittlung findet im Rahmen der Ausbildung (erste berufsvorbereitende Bildung), der Fortbildung (berufsbegleitende Bildung zur Anpassung der Qualifikation an neue Erfordernisse des bisherigen Arbeitsplatzes), der Weiterbildung (berufsbegleitender Erwerb zusätzlicher neuer Qualifikationen für höherrangige Tätigkeiten) und der Umschulung (Erlernen eines neuen Berufes) statt. Die Personalentwicklung bildet somit eher eine Ergänzung zur Personalselektion. Es wird versucht, das bereits vorhandene Personal gezielt weiterzuentwickeln.

#### **4.4.2 Anlässe zur Personalentwicklung**

Anlässe zur Personalentwicklung ergeben sich aus Neuerungen und Änderungen im Unternehmen. Beispiele dafür sind:

- Umorganisationen: Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert bspw. das Einüben von Teamwork
- Neue Technologien: Der Produktionsmitarbeiter muss an einer neuen Maschine geschult werden.
- Globalisierung: Die Eröffnung eines Zweigwerkes in China macht Kultur und Sprachstudien nötig.
- Privatisierung: Den Mitarbeitern soll eine stärkere Kundenorientierung vermittelt werden.
- Personalwechsel: Da eine Führungskraft in absehbarer Zeit ausscheidet, soll rechtzeitig ein Nachfolger geschult und aufgebaut werden.
- Umorientierungen in der Unternehmenspolitik und bei den Strategien

---

<sup>178</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 250

#### **4.4.3 Inhalte der Personalentwicklung**

Die Inhalte der Personalentwicklung bestehen aus der Vermittlung von fachlichem Wissen, von berufsbezogenen Fertigkeiten und von generellen Fähigkeiten zu denen Lern-, Team-, Kommunikations-, Führungs-, Konflikt-, Konsens-, Entscheidungs- und Innovationsfähigkeit zählen.<sup>179</sup>

Neben der Fach- und Methodenkompetenz werden noch die soziale Kompetenz, die interkulturelle Kompetenz und die ethische Kompetenz als zentrale Qualifikationserfordernisse insbesondere für Manager genannt.<sup>180</sup>

#### **4.4.4 Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements**

Das Unternehmen braucht passendes Personal für bestimmte Aufgaben und muss gegebenenfalls die entsprechenden Fähigkeiten selbst entwickeln. Zugleich setzt man aber auch voraus, dass auch die Mitarbeiter selbst an der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen interessiert sind. Aus-, Fort- und Weiterbildung tragen zum einen zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit bei und haben insofern einen unmittelbaren Wert für die Mitarbeiter. Zum anderen sind sie oft die Vorbedingungen für anspruchsvollere, interessantere und besser bezahlte Aufgaben und somit auch von mittelbarem Interesse.<sup>181</sup>

Personalentwicklung wird sogar teilweise ganz aus Sicht der Mitarbeiter definiert, als „Inbegriff aller Maßnahmen, die der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“.<sup>182</sup>

Wer die Chance zur Selbstentfaltung der Menschen erhöhen will, muss auch wollen,

---

<sup>179</sup> vgl. W. Oechsler; Personal und Arbeit; 1997; S. 430ff

<sup>180</sup> vgl. J.P. Thommen; Management-Kompetenz durch Weiterbildung; 1995; S. 18

<sup>181</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 253

<sup>182</sup> W. Mentzel; Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung; 1989; S. 15

dass ihnen Bildung und Ausbildung offen stehen.<sup>183</sup> So wird zunehmend von den Unternehmen eingefordert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen und mehr Jugendlichen Ausbildungsplätze bereit zu stellen. Die Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter gilt zudem als wichtigster Bestandteil der Humanisierung der Arbeit.<sup>184</sup>

Personalentwicklung kann so durchaus gleichermaßen die Zielverwirklichung der Mitarbeiter, der Gesellschaft und des Unternehmens fördern.<sup>185</sup>

Von den Unternehmen wird gefordert, den Mitarbeiter nicht einseitig als Produktionsfaktor zu begreifen, der passiv an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen ist, sondern als entwicklungsfähiges und –williges Subjekt mit persönlichem Interesse an Bildung und Entfaltung der eigenen Fähigkeiten. Der Mitarbeiter wird als Adressat der Unternehmensverantwortung verstanden, als ein Stakeholder mit legitimen Interessen. Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich der Bildungsmöglichkeiten sollten deshalb in der Personalentwicklung Berücksichtigung finden.<sup>186</sup> Erreicht werden kann dies vor allem durch eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entwicklungsplanung.<sup>187</sup> Nach dem Prinzip der „Selbstverwirklichung“<sup>188</sup> sollte die Entwicklungsverantwortung stärker an die Mitarbeiter delegiert werden. Entwicklungsziele und –maßnahmen werden in einem Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter partnerschaftlich festgelegt und nicht einfach angeordnet. Interessenskonflikte werden im Idealfall diskursiv gelöst.

#### **4.4.5 Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik**

Mitarbeiter werden in der Rolle als Unternehmensmitglieder gesehen, welche sich gegenüber den anderen Stakeholdern moralisch verhalten sollen. Die Ethik wird zum

---

<sup>183</sup> vgl. St. Wittmann; Ethik im Personalmanagement, Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern; 1998; S. 418

<sup>184</sup> vgl. G. Brakelmann; Humanisierung der Arbeit; 1993; S. 435

<sup>185</sup> vgl. W. Oechsler; Personal und Arbeit; 1997; S. 456

<sup>186</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 254

<sup>187</sup> vgl. G. Krell; Personal; 1999; S. 344

<sup>188</sup> vgl. R. Wunderer; Führung und Zusammenarbeit; 2003; S. 359

Inhalt der Personalentwicklung. Eine ethische Aus- und Weiterbildung des Personals gehört zu den sehr häufig genannten Maßnahmen zur Umsetzung der Unternehmensethik in der Praxis.<sup>189</sup>

Als Ziel der Personalentwicklung gilt in diesem Zusammenhang die Verbesserung der moralischen Kompetenz. Dahinter verbergen sich wiederum verschiedene Teilkompetenzen, was die inhaltliche Bestimmung des Begriffs erschwert. Abb.13 versucht, den Begriff der moralischen Kompetenz über die Beschreibung der zugehörigen Teilkompetenzen zu konkretisieren.

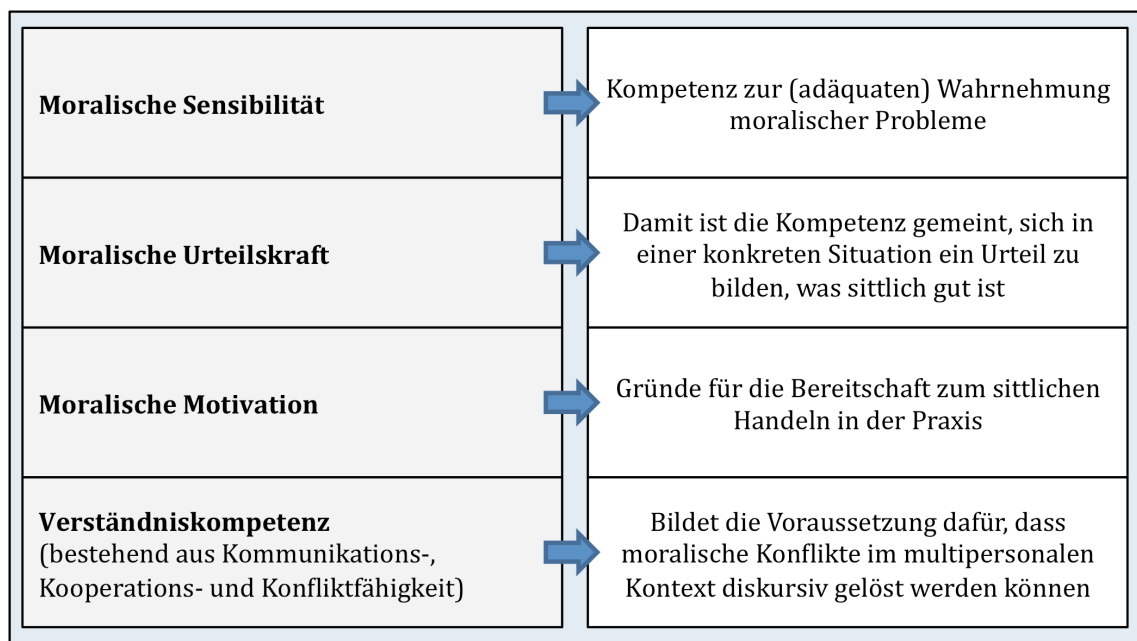


Abbildung 13 - Teilbereiche der moralischen Kompetenz - eigene Darstellung in Anlehnung an B. Staffelbach; Management-Ethik; 1994; S. 421ff.

Im Folgenden wird von der oben dargestellten Unterteilung in drei miteinander verbundene Teilkompetenzen ausgegangen.

### 1.) Steigerung der moralischen Sensibilität

Betrachtet man zunächst die moralische Sensibilität, so besteht die kognitive

<sup>189</sup> vgl. St. Wittmann; Praxisorientierte Managementethik; 1994; S. 180ff.; B. Noll; Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft; 2002; S. 142ff.; B. Staffelbach; Management-Ethik; 1994; S. 414ff.; A. Crane/D. Matten; Business Ethics; 2004; S. 146f).

Komponente in dem Wissen um die Folgen des eigenen Handelns für andere und in der Kenntnis von Werten und Normen. Es muss klar sein, dass die eigenen Entscheidungen und Handlungen auf jeden Fall auch eine moralische Dimension haben, dass man immer neben der ökonomischen Effektivität auch die moralische Zulässigkeit einer Entscheidung oder Handlung in Frage stellen kann. Erforderlich sind Weitsicht und Voraussicht, d.h. die Fähigkeit, die räumlich sowie zeitlich nahen und fernen Folgen abzuschätzen.<sup>190</sup>

In der universitären Ausbildung von Wirtschaftsfachkräften wird den Studierenden leider allzu häufig suggeriert, dass man sich auf einen rein ökonomischen Standpunkt stellen und alles andere ausblenden kann.

Um moralische Sensibilität zu erzeugen, muss also den Mitarbeitern zuerst einmal die Illusion geraubt werden, sie befänden sich im Wirtschaftsleben sozusagen in einem moralfreien (zum Teil sogar gesetzesfreien) Raum, in dem die Kategorien von gut und böse, sittlich richtig und falsch nicht angewendet würden. Um den Mitarbeitern die Normativität und Werthaftigkeit ihres Handelns vor Augen zu führen, ist bspw. eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmensleitbild sinnvoll. Da die Einhaltung der Gesetze oft als moralisches Minimum gilt, ist es sicher auch sinnvoll, die Mitarbeiter mit den Gesetzen bekannt zu machen, die für ihren Arbeitsbereich einschlägig sind. Dass die Einhaltung der Gesetze seitens des Unternehmens gefordert und verlangt wird, ist ebenfalls deutlich zu vermitteln. Durch die Darstellung mittels des Stakeholder-Konzeptes kann sehr gut veranschaulicht werden, dass die Auswirkungen eigener Entscheidungen und Handlungen sehr viele Menschen (negativ) beeinflussen können.

Die affektive Komponente besteht in der inneren Bereitschaft, die Rechte und Interessen anderer als grundsätzlich gleichwertig anzuerkennen, in der Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und auf sie Rücksicht zu nehmen. Gefördert werden kann diese Dimension der moralischen Sensibilität vor allem durch die Diskussion von Fällen, in denen sich verschiedene berechnete Ansprüche gegenüberstehen (Dilemmata). Durch Rollenspiele kann das Einfühlungsvermögen vermittelt werden, da man sich in die

---

<sup>190</sup> vgl. T. Retzmann; Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften; 1997; S. 283-306



andere Person hineinversetzen muss, um dessen Rolle zu spielen.<sup>191</sup>

## 2.) Steigerung der moralischen Urteilskraft und Motivation

Unter moralischer Urteilskraft versteht man, dass eine Person in der Lage ist, beim Handeln den moralischen Standpunkt einzunehmen und zu urteilen, welche Handlungsalternative die sittlich richtige ist. Als moralische Motivation werden die Gründe bezeichnet, die jemand für sein richtiges Handeln hat.

Mit der Urteilskraft wird eine Höherentwicklung darin gesehen, sich von der Fremdvorgabe von Normen zu lösen und zu einem eigenen Urteil zu kommen. Bei der Motivation liegt die Entwicklung in der Verlagerung der Gründe für moralisches Handeln von den externen Anreizen (Bestrafung, Belohnung) zur inneren Bindung an die Moral (moralische Gesinnung).

Ziel der ethischen Personalentwicklung ist es, einen höheren bzw. den höchsten Level der moralischen Entwicklung zu erreichen. Es wird eine Verbesserung der Struktur moralischen Urteilens angestrebt.<sup>192</sup>

Die Umsetzung von ethischer Personalentwicklung wird von vielen als Herausforderung im Unternehmen angesehen. Die Korrektur von früheren Sozialisationsschritten von den Mitarbeitern gilt als einer der schwierigsten Bereiche. Neben den jungen, noch auszubildenden Mitarbeitern trifft es vor allem die Erwachsenen, die in der Familie, der Schule und der Universität bereits eine langjährige Bildung erfahren haben. Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von betrieblichen Entwicklungsmaßnahmen ist aber dennoch gegeben, wie eine Tatsache aus der Soziologie zeigt, dass eine „sekundäre Sozialisation“ auch durchaus bei Erwachsenen noch möglich ist.<sup>193</sup>

Unproblematisch hingegen ist das Vermitteln von ethischem Wissen. Das moralische Bewusstsein der Mitarbeiter kann grundsätzlich durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen ethischen Argumentationsweisen, Prinzipien, Werten und Normen gehoben werden. Auch das moralische Urteilsvermögen hat kein anderes

---

<sup>191</sup> E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 257

<sup>192</sup> vgl. B. Staffelbach; Management-Ethik; Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht; 1994; S. 249

<sup>193</sup> vgl. P. Berger/ T. Luckmann; Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 3. A; 1972; S. 148 ff

Erkenntnisvermögen als den Verstand. Die Auseinandersetzung mit dem Thema kann auch zur Klärung des eigenen moralischen Standpunktes beitragen, der im Alltag oft unbewusst bleibt.

Bei der ethischen Motivation hingegen werden oftmals die Mitarbeiter durch die betriebliche Umgebung beeinflusst. Lawrence Kohlberg versucht dies mit seiner stufenförmigen Entwicklung der Moral zu beschreiben.<sup>194</sup> Das niedrigste Niveau seiner 3 Stufen vergleicht er mit der Denkweise des Markttausches. Wenn man etwas für andere tut, dann nur bei der gleichwertigen Gegenleistung.

Es ist ebenso durchaus möglich, dass Mitarbeiter durch die betriebliche, sekundäre Sozialisation auf ein niedrigeres Niveau der moralischen Entwicklung fallen, als was sie bereits durch ihre primäre Sozialisation erfahren haben. Man trennt hier zwischen einer Privat- und Geschäftsmoral.<sup>195</sup>

Die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung trägt ihren Teil zu einer Spaltung zwischen „Mensch“ und „Manager“ bei, indem sie die Ökonomie als eine nach ihrer eigenen Logik funktionierende Teilwelt präsentiert, in welcher es zur Tugend wird, nur nach seinem eigenen Vorteil zu entscheiden und zu handeln. Die ethische Personalentwicklung hat die Aufgabe, dieses Spannungsfeld zu thematisieren und die ethische Theorie mit den betrieblichen Handlungsbedingungen zu vermitteln.

„Es muss klar werden, dass die Moral in der Praxis nicht etwas vom Wirtschaftshandeln zu Trennendes ist und dass Wirtschaftsakteure nicht das Privileg genießen, in einem moralfreien Raum zu agieren“.<sup>196</sup>

Die praktische Bedeutung moralischer Aspekte bei wirtschaftlichen Entscheidungen kann vor allem über praktische Beispiele aus der Wirtschaftspraxis aufgezeigt werden. Ökonomische Vorteile der Unternehmensethik können als Basis für die Vermittlung zwischen den Bereichen Ethik und Ökonomik verwendet werden (bspw. Früherkennung von Risiken durch die Stakeholder-Analyse, erhöhte Motivation der Mitarbeiter durch gerechtes Personalmanagement, Kosteneinsparungen durch einen ökologischen Umgang mit Ressourcen, geringeres Risiko von Skandalen und Gerichtsverfahren, allgemein bessere Reputation, usw.). Allerdings muss auch klar

---

<sup>194</sup> vgl. L. Kohlberg; From Is to Ought; 1971; S.151-236

<sup>195</sup> vgl. B. Oppenrieder; Implementationsprobleme einer Unternehmensethik; 1986; S. 38

<sup>196</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 260

werden, dass der wirtschaftliche Vorteil ein positiver Nebeneffekt des moralischen Handelns ist und nicht das zentrale Ziel. Handelt man nur solange moralisch, wenn und solange es sich auszahlt, ist man wieder auf dem untersten Level der moralischen Entwicklung angekommen.<sup>197</sup>

### 3.) An wen richtet sich die moralische Entwicklung?

Da sich Denkweisen und Überzeugungen mit den Jahren verfestigen und vertiefen, ist eine Beeinflussung der moralischen Kompetenz in jüngeren Jahren wesentlich einfacher. Daher spricht alles für eine Konzentration der ethischen Personalentwicklung auf die Auszubildenden. Neben den Unternehmen sind in diesem Bereich auch die Schulen und Universitäten gefordert. Der Einfluss der Schulausbildung auf die moralischen Kompetenz ist nach bisherigen Aufzeichnungen der größere als jener der Berufsausbildung.<sup>198</sup>

Eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion im Zuge der Entwicklungsmaßnahmen im Bereich der Unternehmensethik nehmen die Führungskräfte ein.<sup>199</sup> Nach einer bereits 1993 durchgeführten Umfrage bei Top-Managern, halten diese ihre ethische Kompetenz als wesentlich wichtiger als eine fachliche Weiterbildung.<sup>200</sup>

Eine weitere Bedeutung fällt auf jene Personen, die innerbetrieblich für die Personalentwicklungsmaßnahmen zuständig sind.

Grundsätzlich gelten all jene Mitarbeiter als Adressaten der ethischen Personalentwicklungsmaßnahmen, denen die ethischen Standards des Unternehmens, die bspw. in einem Unternehmensleitbild formuliert sind, bekannt gemacht werden müssen.

Wie können die Mitarbeiter ethisch entwickelt werden?

Grundsätzlich können alle Methoden, die auch in der allgemeinen Personalentwicklung

---

<sup>197</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 260

<sup>198</sup> vgl. G. Lind; Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen; 1989; S. 311

<sup>199</sup> vgl. H. Steinmann/ H. Löhr; Grundlagen der Unternehmensethik; 1991; S. 130

<sup>200</sup> vgl. J.P. Thommen; Management-Kompetenz durch Weiterbildung; 1995; S. 18f

angewandt werden, auch für die ethische Aus- und Weiterbildung des Personals angewandt werden.

Folgende Möglichkeiten stehen dafür zur Verfügung:

- Training off-the-job
- Training near-the-job
- Training on-the-job

Beim Training off-the-job besteht die Möglichkeit, die Wissensvermittlung im eigenen Betrieb oder extern über Seminare durch spezialisierte Unternehmensberater, Akademien, Verbände oder wirtschaftsnahe Stiftungen durchzuführen. Soll ethisches Grundwissen und theoretisches Wissen vermittelt werden, sind externe Veranstaltungen besonders gefragt. In Seminaren oder Workshops wird den Beteiligten über Fallstudien, Rollenspielen, Planspiele, Diskussionen und Vorträgen das Wissen übermittelt, welches dann innerbetrieblich selektiert und angewandt werden kann.<sup>201</sup>

Vor allem die Diskussion von moralischen Dilemmata wird als Lehrmethode verwendet, da im Verlauf der Diskussion unterschiedliche Positionen zu Tage treten, die zu einem neuen Standpunkt führen und eine neue Diskussion anregen.

Wirtschaftsnahe Fallstudien sollen den Zusammenhang zwischen der ethischen Theorien und den Handlungsfelder der Teilnehmer herstellen. Rollenspiele sollen das Einfühlungsvermögen und das Verständnis für andere fördern.

Beim Training near-the-job können bestehende Qualitätszirkel genutzt werden, um ethische Probleme im Arbeitsbereich zu diskutieren. Allgemeine Normen, welche z.B. im Unternehmensleitbild formuliert sind, können auf diese Weise besprochen und konkretisiert werden. Basiert ein Unternehmensleitbild eines Unternehmens auf dem nachhaltigen Wirtschaften, so können sich die Mitarbeiter darüber Gedanken machen, was dies für ihren persönlichen Arbeitsplatz bedeutet. Die Methode kommt dem Ziel der Selbst-Entwicklung entgegen.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> vgl. K.W. Dahm, Ethikseminare für Führungskräfte; 1993; Nr. 2; S. 4-9

<sup>202</sup> vgl. E. Göbel; Unternehmensethik; 2010; S. 264 ff

Beim Coaching oder Mentoring wird auf eine informelle Weiterbildung Wert gelegt. Durch die enge Beziehung zum Coach bzw. Mentor, wird die Vorbildfunktion und Akzeptanz begünstigt. Hier geht es mehr um das Vorleben von moralischer Kompetenz als um Wissensvermittlung. Der Coach oder der Mentor stehen für moralische Probleme als Ansprechpartner zur Verfügung und sollen die Kommunikation über dieses Thema fördern und beleben.

Bei den Entwicklungsmaßnahmen on-the-job steht zumeist die Ausweitung der persönlichen Verantwortung im Vordergrund. Diese kann auch indirekt zu einer Förderung der moralischen Kompetenz beitragen, weil sie den Mitarbeiter mehr Möglichkeiten zu eigenverantwortlichen Entscheidungen gibt und ihn somit nicht auf dem untersten Level der moralischen Entwicklung (Gehorsam gegenüber Autoritätspersonen) festlegt.

Ein wichtiges moralpädagogisches Programm ist es, den Mitarbeitern auch ausreichend Gelegenheit zu bieten, dass sie Moral auch leben und praktizieren können.<sup>203</sup>

Aus einer Studie zur moralischen Entwicklung von Lehrlingen geht hervor,<sup>204</sup> dass eine wechselseitige Beziehung zwischen dem Vorhandensein einer autonomen Orientierung und der Möglichkeit, die Moralentwicklung durch die Gewährung von Autonomie zu stimulieren. Verantwortungsvolle Mitarbeiter wollen mehr Selbstbestimmung, mehr Selbstbestimmung erfordert verantwortungsvolle Mitarbeiter. Durch organisatorische Maßnahmen kann somit eine bereits vorhandene moralische Kompetenz verstärkt werden.

Anzustreben ist eine parallele Personal- und Organisationsentwicklung.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind in das Gesamtkonzept der institutionellen Unterstützungsmaßnahmen einzugliedern. Die alleinige Durchführung von Seminaren und Trainings ohne die Integration in ein Gesamtkonzept wird kaum zu Konsequenzen und Verbesserungen im Bereich des Handelns führen.

---

<sup>203</sup> vgl. T. Retzmann; Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften?; 1997; S. 301

<sup>204</sup> vgl. G. Lind; Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen; 1989; S. 306ff

## 5. Zusammenfassung

Ist es in der heutigen Zeit überhaupt möglich, sich ethisch korrekt zu verhalten und zu handeln? Können Unternehmen am internationalen Markt bestehen, wenn sie moralisch wirtschaften? Wie verantwortungsbewusst sind Konsumenten, Arbeitnehmer, Manager, Investoren usw.?

Um diese Fragen beantworten zu können, war es in erster Linie erforderlich, sich mit der Theorie der Ethik auseinander zu setzen. Schnell erkannte ich, dass der gesamte Umfang der Ethik sich nicht in einer Arbeit abhandeln lässt und daher habe ich mich speziell auf die Ethik im Personalmanagement konzentriert, wobei eine allgemeine, theoretische Abhandlung dennoch vonnöten war.

Im ersten Abschnitt dieser wissenschaftlichen Arbeit habe ich mich ausführlich mit den Grundbegriffen der Ethik auseinandergesetzt. Bereits bei der Definition der Grundbegriffe wurde mir die Komplexität der Aufgabenstellung bewusst und ich musste dabei feststellen, dass in der Literatur unterschiedliche Ansätze getroffen werden.

Um eine gesamtheitliche Darstellung der Thematik zu ermöglichen, erfolgte die Strukturierung in die übergreifenden Wirtschaftsethik, in weiterer Folge dann in die Unternehmensethik bis hin zur Individualethik, sprich im Speziellen der Personalethik. Die Konflikte in der Unternehmensethik waren besonders schwer erfassbar und zeigten schnell auf, dass es Unternehmen zwar möglich ist, ethisch zu handeln, aber aufgrund von Zielkonflikten (Kosten, Qualität, Zeit) oft nur eine ethische Handlungsweise vorgespielt wird, um eine dementsprechende Reputation am Markt beizubehalten. Die zentrale Frage hierbei stellt sich, ob eine sogenannte „Scheinethik“ in Unternehmen besser ist, als keine Ethik zu leben. Doch auch hier ist die Frage nur schwer beantwortbar. Wie kann ich ein Unternehmen ethisch messbar und bewertbar machen? Ich denke, dass eine ethische Handlungsweise der Wirtschaftsakteure nachhaltig gesehen die bessere Entscheidung ist, als lediglich eine „Scheinethik“ zu betreiben um sich am Markt einen Vorteil zu verschaffen. Die zentrale Aufgabenstellung von Unternehmen, das Erwirtschaften von Gewinnen, sollte nicht auf Kosten von Mensch und Natur gehen. Die Folgen des wirtschaftlichen Handelns

müssen den Akteuren zu jeder Zeit bewusst sein. Die Verantwortung tragen alle Individuen in der Wirtschaft, also Arbeitnehmer, Konsumenten, Unternehmer bis hin zu Manager und Investoren.

Wie stellt sich die ethische Verantwortung im Unternehmen dar? Spricht man vom Verhalten eines Unternehmens, so meint man eigentlich das Verhalten der Mitarbeiter. Um das Bewusstsein der Mitarbeiter für ethisches Handeln zu stärken, ist es die Aufgabe des Personalmanagements für den entsprechenden Wissenstransfer zu sorgen. Beginnend mit der Auswahl des geeigneten Personals, über die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte bis hin zur Weiterentwicklung liegt es im Ermessen des Personalmanagements, neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen auch die sozialen und ethischen Kompetenzen zu fördern.

Aus Sicht meiner Erkenntnisse ist ein Bezug zwischen Ethik und Ökonomie gegeben. Der bewusste und nachhaltige Umgang mit Mensch und Umwelt ermöglicht ein durchaus erfolgreiches wirtschaften. Meiner Meinung nach ist es von großer Bedeutung, ethische Grundsätze in jedem Unternehmen zu implementieren um somit ein faires und nachhaltiges wirtschaften zu ermöglichen.

## Literaturverzeichnis

Albach, Horst: 60 Jahre ZfB – Meilensteine der Betriebswirtschaftslehre: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre: Ergänzungsheft 2, Wiesbaden: 1991

Apel, Karl Otto: Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität: Apel, Karl Otto (Hrsg.): Diskurs und Verantwortung: 3. Auflage, Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1988

Apitz, Klaas: Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust: Frankfurt/Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1987

Aristoteles: Metaphysik: Schriften zur ersten Philosophie: Stuttgart, 1984

Aristoteles: Nikomachische Ethik: Werke Band 6: 2. Auflage Darmstadt: 1960

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management: 5 Auflage, Stuttgart: UTB Verlag, 2009

Berger, Peter L./Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: 3. Auflage, Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag, 1972

Berkel, Karl: Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven: Blickle, Gerhard (Hrsg.): Ethik in Organisationen: Verlag für angewandte Psychologie, 1998

Berkel, Karl/Herzog, Rainer: Unternehmenskultur und Ethik: Heidelberg: Sauer Verlag, 1997

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit: 7. Auflage Schäffer-Pöschel Verlag, 2003

Brakelmann, Günter: Humanisierung der Arbeit: Enderle, Georges (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik; Freiburg, Basel, Wien: Herder Verlag, 1993

Brecht, Berthold: Die Dreigroschenoper. 1. Auflage Berlin: Suhrkamp Verlag, 1968

Broad, Charles D.: Five Types of Ethical Theory: London: University of Cambridge 1930

Brugger, Walter: Philosophie: Brugger, Walter (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch: Freiburg: Herder, 1992

Center for Business Ethics at Bentley College: Instilling Ethical Values in large Corporations. Journal of Business Ethics, 11: 1992



Crane, Andrew/Matten, Dirk: Business Ethics: A European Perspective: New York: Oxford University Press, 2004

Dahm, Karl-Wilhelm: „Management of values“: Ethikseminare für Führungskräfte, Teil 1: Forum Wirtschaftsethik: Nummer 2: DNWE, 1993

Dietzfelbinger, Daniel: Aller Anfang ist leicht: Einführung in die Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik: München: UTZ, 1999

Eckardstein, Dudo von/Konlechner, Stefan: Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung: 1. Auflage, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008

Enderle, Georges: Unternehmen: Lexikon der Wirtschaftsethik: Freiburg; Basel; Wien: Herder, 1993

Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.; EthikManagmentSystem für die Bauwirtschaft in Detuschland: Broschüre: 3. Auflage München: 1998

Faix, Werner G./Laier, Angelika: Soziale Kompetenz, Wettbewerbsfaktor der Zukunft: 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1996

Fischer, Guido: Der Mensch im Betrieb: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre: Band 22; Gabler 1952

Forschner, Maximilian: Güter: Höffe, Ottfried (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage München: C. H. Beck, 1997

Friedman, Milton: Kapitalismus und Freiheit: Frankfurt: Ullstein Sachbuch, 1984

Fritz, Wolfgang: Neuere Resultate der empirischen Zielforschung und ihre Bedeutung für strategische Management und Managementlehre: Nummer 57, Mannheim: Universität Mannheim, 1986

Gebert, Dieter: Die offene Organisation als Leitkonzept?: Blickle, Gerhard (Hrsg.): Ethik in Organisationen: Verlag für angewandte Psychologie, 1998

Gmähle, Peter: Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus: Erlangen/Nürnberg: Rudolf Rodenbusch, 1968

Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik:Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsges.mbH, 2010

Graf, Andrea: Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz – Eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen: Zeitschrift für Personalforschung, 16: Heft 3, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002

Große-Oetringhaus, Wigand F.: Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Ausgabe 45, Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, 1993

Hansen, Ursula: Implikationen von Responsible Care für die Betriebswirtschaftslehre: Steinmann, Horst/Wagner, G. Rainer (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik; Stuttgart: Pöschel, 1998

Härtel Hans-Hagen: Fundamentaler Wandel der Maßstäbe: Wirtschaftsdienst, 84 – Jahrgang 2004, Heft 6

Hasenack, W.: Betriebliche Kategorien, Konzeption und Grundriss von Seinsanktionen und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Band 22; Gabler, 1952;

Hayek, Friedrich August von: Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band 1: Regeln und Ordnung: München, 1980

Hobbes, Thomas: Leviathan: Darmstadt: Meiner Verlag, 1996

Höffe, Ottfried; Moral: Höffe, Ottfried (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage München: C. H. Beck, 1997

Hoffmann W. Michael: A Blueprint for Corporate Ethical Development: Ulrich, Peter/Wieland, Josef (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis: Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz: 2. Auflage, Bern: Paul Haupt Verlag, 1999

Homann, Karl; Unternehmensethik und Korruption: Lütge, Christoph (Hrsg.): Anreize und Moral: 1. Auflage, Münster: LIT Verlag, 2003

Homann, Karl/Blome-Drees, Franz: Wirtschafts- und Unternehmensethik: Göttingen: UTB, 1992

Homann, Karl/Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik: Einführungen Philosophie 3: 2. Auflage Münster: LIT Verlag, 2005

Hundt, Sönke: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre: Köln: Bund Verlag, 1977

Bleicher, Knut: Unternehmungsphilosophie: Visionen und Missionen eines normativen Managements: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns: Band 3, Gütersloh: Gütersloher Hausverlag, 1999

Kalveram, Wilhelm: Der christliche Gedanke in der Wirtschaft: Köln: Bachem, 1949

Kant, Immanuel: Die Metaphysik der Sitten. 1. Teil: metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre: Werkausgabe Band VIII, hrsg. v. Wilhelm Weischdedel: Frankfurt, 1974

Kant, Immanuel: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten: Werkausgabe Band VII, hrsg. v. Wilhelm Weischdedel: 1. Auflage, Frankfurt: 1974

Kant, Immanuel: Kant's gesammelte Schriften: hrsg. von der Königlich Preußischen

Akademie der Wissenschaften: Band IV, VIII: de Gruyter, 1910

Kant, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft: Werkausgabe Band VII, hrsg. v. Wilhelm Weischedel: Frankfurt, 1974

Kaptein, Muel: Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations: Dordrecht: Springer, 1998

Katz, Christian/Baitsch, Christof: Lohnungleichheit für die Praxis: zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung: 2. Auflage, Zürich: VDF Hochschulverlag, 1997

Kaufmann, Arthur: Recht und Sittlichkeit aus rechtsphilosophischer Sicht: Gründel, Johannes: Recht und Sittlichkeit; Freiburg, Herder, 1982

Kohlberg, Lawrence: From Is to Ought: Michel, Thomas (Hrsg.): Cognitive Development and Epistemology: New York: 1971

Korff, Wilhelm: Handbuch der Wirtschaftsethik: Band 1-4: Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Mohn, 1999

Koslowski, Peter: Prinzipien der ethischen Ökonomie: Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogene Ethik: 1. Auflage, Tübingen: Verlag Mohr Siebeck, 1988

Kößler, Michael: Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht: 1. Auflage, Linz: Trauner Verlag, 2001

Krell, Gertraude; Personal: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik: Ethik des wirtschaftlichen Handelns: Band 3, Gütersloh: Gütersloher Hausverlag 1999

Krell, Gertraude/Winter, Regine: Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2001

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, Konzeption, Aufgaben und Instrumente: 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1997

Küpper, Hans-Ulrich: Entscheidung und Verantwortung im institutionellen Rahmen: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns, Band 3: Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 1999

Küpper, Hans-Ulrich: Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche: Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2006

Küpper, Hans-Ulrich/Helber, Stefan: Ablauforganisation in Produktion und Logistik: 3. Auflage: Schäffer-Pöschel Verlag 2004

Küpper, Hans-Ulrich/Picot, Arnold: Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handels im Rahmen von Unternehmungen: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns: Band 3, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 1999

Leipziger, Deborah: Social Accountability 8000: Council on Economic Priorities Accreditation Agency Launches Standard on Workplace Issues: Council on Economic Priorities, Research Report, No.1: New York: 1998

Leisinger, Klaus M.: Unternehmensethik: Globale Verantwortung und modernes Management: 1. Auflage, München: C. H. Beck, 1997

Lenk, Hans/Maring, Matthias: Wirtschaftsethik – ein Widerspruch in sich selbst: Becker, Jörg (Hrsg.): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns: Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1996

Lind, Georg: Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik: Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1989

Löhr, Albert: Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis: Stuttgart: Metzler & Pöschel, 1991

Luhmann, Niklas: Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?: 2. Auflage Opladen: Westdeutscher Verlag, 1986/1988

Marx, August: Zur Theologie der Wirtschaft: Wien: Seelosorger-Verlag Herder, 1963

Meister, Hans-Peter/Banthien, Henning: Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie: Steinmann, Horst/Wagner, G. Rainer (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik; Stuttgart: Pöschel, 1998

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: 4. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag, 1989

Merck, Johannes: Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand: Forum Wirtschaftsethik: Nr. 4, Band 6: Stuttgart: DNWE, 1998

Michael, Manfred: Die Verantwortung der Personalentwicklung für eine ethikorientierte Unternehmensführung: Sparkasse. Manager-Magazin für die Sparkasse Finanzgruppe. Ausgabe 117, Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag, 2000

Nalebuff, Barry/Brandenburger, Adam: Coopetition – kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg: Frankfurt: Crown Business, 1996

Noll, Bernhard: Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft: Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991: Pforzheim: 1993

Noll, Bernhard: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 2002

Nolte, Heike/Bergmann, Rainer: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung: Nolte, Heike (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung: München: Rainer Hampp Verlag, 1998

Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Managment und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung: 6. Auflage: Oldenbourg Verlag, 1997

Oppenrieder, Bernd: Implementationsprobleme einer Unternehmensethik: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg: Steinmann, Horst: Band 34: 1986

Osterloh, Margit: Unternehmensethik und Unternehmenskultur: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik: 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1991

Palazzo, Bettina: Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich: Wiesbaden: Gabler, 2000

Pies, Ingo/Blome-Drees, Franz: Was leistet die Unternehmensethik?: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Band 45: 1993

Porter, Michael: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten: Frankfurt: Campus Verlag, 1983

Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten: 5. Auflage, Frankfurt: Campus Verlag, 1999

Quante, Michael: Einführung in die allgemeine Ethik: 3. Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2003

Rawls, John: Eine Theorie der Gerechtigkeit: Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch, 1979

Rehermann, Thomas: Die Rezeption der Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre in der Betriebswirtschaftslehre durch Guido Fischer: Gaugler, Eduard (Hrsg.): Guido Fischer. 1899-1983: Mannheim: 1999

Retzmann, Thomas: Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften?: Geißler, Harald

(Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung: Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand Verlag, 1997

Richter, Manfred: Personalführung: 3. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag, 1994

Röpke, Wilhelm: Jenseits von Angebot und Nachfrage: 5. Auflage Erlangen-Zürich: 1961

Schauenberg, Bernd: Marktromantik und Gemeinschaftsidealismus: Zu den Grundlagen des Werkes von H. Nicklisch und ihren Konsequenzen: Schanz, Günther (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wirtschaftstheoretische Standortbestimmung und Perspektiven: Wiesbaden: Gabler, 1984

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre: 16. Auflage: Oldenbourg Verlag, 2003

Schlecht, Otto: Soziale Marktwirtschaft: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlicher Ordnungen: Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 1999

Schneider, Armin: Ethik bei der Auswahl von Führungskräften: Herausforderungen an die Weiterbildung: 1. Auflage, Frankfurt: Lang, 1993

Schneider, Dieter: Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Band 42: 1990

Schulz, W: Grundprobleme der Ethik: 2. Auflage, Stuttgart: Verlag Günter Neske 1993

Schumpeter, Joseph: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie; 4. Auflage, München: UTB. 1975

Schüz, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung, Dimension des Value Managements: München: Gerling Akademie Verlag, 1999

Scott, W. Richard: Institutions and Organizations: 2. Auflage: Thousand Oaks, 2001

Shrivastava, Paul: Bhopal. Anatomy of a Crisis: Cambridge/Mass: 1987

Staffelbach, Bruno: Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag, 1994

Stefaniak, Anna/Tondorf, Karin: Alles, was recht ist: Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich: München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002

Steinmann, Horst: Unternehmensethik und Gewinnprinzip: Forum Wirtschaftsethik Band 6: DNWE, 1998

Steinmann, Horst/Gerhard, Birgit: Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung: Homann, Karl (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik: Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Band 211; 1992

Steinmann, Horst/Kustermann, Brigitte: Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns: Band 3, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 1999

Steinmann, Horst/Löhr, Alber: Grundlagen der Unternehmensethik: 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1994

Steinmann, Horst/Löhr, Albert: Grundlagen der Unternehmensethik: 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1991

Steinmann, Horst/Löhr, Albert/Kustermann, Brigitte: Unternehmensleitbilder: Forum Wirtschaftsethik. Band 4, Berlin: DNWE, 1996

Steinmann, Horst/Zerfass, Ansgar: Unternehmensethik: Enderle, Georges (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik; Freiburg; Basel; Wien: Herder, 1993

Strätling, Rebecca: Shareholder versus Stakeholder. Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein?: Forum Wirtschaftsethik Band 5: DNWE, 1997

Theisen, Manuel Rene/Werder, Axel v.: Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung: Schreyögg, Georg/Werder, Axel v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation: 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2004

Thielemann, Ulrich/Breuer, Markus: Ethik zahlt sich langfristig aus – stimmt das?: Forum Wirtschaftsethik: Band 8, Berlin: DNWE, 2000

Thom; Norbert; Ethik im Personalmanagement: Skript zur gleichnamigen Vorlesung: Bern: 2005

Thommen, Jean-Paul: Management-Kompetenz durch Weiterbildung: Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft: Management-Kompetenz: 1. Auflage, Wiesbaden: Versus Verlag AG, 1995

Ulrich, Peter: Diskursethik und politische Ökonomie: 2. Auflage, St. Gallen: Universität St. Gallen Inst. f. Wirtschaftsethik. 1998

Ulrich, Peter: Führungsethik: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Ausgewählte Handlungsfelder: Band 4, Gütersloh; Gütersloher Verlagshaus, 1999

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie: 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2001

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie: Bern: Haupt Verlag, 1997

Velasquez, Manuel G.: Corporate Ethics: losing it, having it, getting it: Madsen, Peter/Shafritz Jay M. (eds.), Essentials of Business Ethics: New York: Plume, 1990

Waters, James A.: Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomen: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik: 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1991

Weber, Max: Politik als Beruf: Weber, Max: Gesammelte Politische Schriften: hrsg. v. Winckelmann, Johannes: 5. Auflage Tübingen: Mohr Verlag, 1988

Weiss, Joseph W.: Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics, and Ethics: Minneapolis/St. Paul: Thomson Learning, 1996

Werder, Axel v.: Corporate Governance: URL:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html>

Werder, Axel v.: German Code Of Corporate Governance: 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2001

Wieland, Josef; Sozialpartnerschaft, betriebliche Sozialpolitik und Unternehmenskultur. Eine institutionenökonomische Analyse: Hutter, M (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur: Band 2 Marburg: Metropolis Verlag, 1996

Wieland, Josef: Co-opetition: Globalisierung und die Verantwortung der Unternehmen: Evangelischer Pressedienst (epd). Zeitschrift epd-Entwicklungspolitik, Nummer 2: 1998

Wieland, Josef: Die Ethik der Governance: 5. Auflage, Marburg: Metropolis Verlag, 1999

Wieland, Josef: Kooperationsökonomie: Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre: Wegner, Gerhard/Wieland, Josef: Formelle und informelle Institutionen: Marburg: 1998

Wieland, Josef: Unternehmensethik als Erfolgsfaktor in globalen Kooperationen: U. Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard (Hrsg.): Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung: 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 1997

Wieland, Josef: Warum Unternehmensethik: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik: Bern: 1994

Wieland, Josef; Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen: Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it: Bern: 1993



Williamson, Oliver E.: Die ökonomische Institution des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen: übersetzt von Monika Streissler: Tübingen: Mehr Verlag, 1990

Windisch, Rupert: Vermögensmaximierung als ethisches Prinzip: Band 7, St. Gallen: Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, 1985

Wittmann, Stephan: Ethik im Personalmanagement: Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern: Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag, 1998

Wittmann, Stephan: Praxisorientierte Managementethik: Gestaltungsperspektiven für die Unternehmensführung: Münster, Hamburg: LIT Verlag, 1994

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre unter Mitarbeit von Petra Dick: 5. Auflage: Luchterhand Hermann Verlag, 2003

[www.theecoa.org](http://www.theecoa.org), verfügbar am 25.08.201